

Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político: Guía del capacitador

Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político: Guía del capacitador

Marsha Slater

Marzo del 2001

Esta publicación fue producida por Partnerships for Health Reform (Colaboración para la Reforma de la Salud), financiado por USAID bajo el contrato No. HRN-C-00-95-00024, en colaboración con la Iniciativa Regional de Reforma del Sector de la Salud, financiada por USAID bajo el contrato No. HRN-5974-C00-5024-00.

Las opiniones vertidas en este documento pertenecen a la autora y no reflejan necesariamente la opinión de USAID.

Índice

Introducción

Introducción a la guía del capacitador	I-5
Propósito de la guía del capacitador	I-5
Diseño y adaptación del taller	I-5
Necesidades de dotación de personal	I-6
Materiales del taller	I-6
Útiles y equipos	I-7
Preparativos para la sala de capacitación	I-7
Consejos para dirigir el taller	I-8
Anexos	I-10
Anexo I-A. Objetivos del taller	I-10
Anexo I-B. Agenda del taller	I-11
Anexo I-C. Entrevista al participante previa al taller	I-13
Preguntas de la entrevista	I-14
Anexo I-D. Tarea previa al taller	I-16

Sección 1: Sesiones introductorias

Sesión 1: Bienvenida al taller, expectativas y visión general	1-5
Visión general	1-5
Objetivos	1-5
Materiales	1-5
Folletos	1-5
Preparación especial	1-6
Actividades/Pasos	1-6
I. Visión general de los objetivos del taller, del Conjunto de herramientas y de la Agenda	1-6
II. Entrevistas en parejas y expectativas del taller	1-7
III. Normas del grupo	1-7
Folleto 1-A: Objetivos del taller	1-8
Folleto 1-B: Agenda del taller	1-9
Folleto 1-C: Entrevista con un colega	1-11
Sesión 2: Introducción al proceso político	1-13
Visión general	1-13
Objetivos	1-13
Materiales	1-13
Folletos	1-13

Actividades/Pasos	1-14
I. Introducción al Marco conceptual del proceso político	1-14
II. Comprender el proceso de toma de decisiones políticas	1-15
III. Componentes del proceso político (ámbito de predominio técnico)	1-15
Folleto 2-A: Apuntes en PowerPoint	1-17
Folleto 2-B: Tarea en grupos pequeños	1-26
Folleto 2-C: Marco conceptual	1-27
Sesión 3: Selección y definición de una política prioritaria	1-29
Visión general	1-29
Objetivo	1-29
Materiales	1-29
Folletos	1-29
Instrucciones especiales	1-30
I. Selección de una política prioritaria	1-30
II. Definición de la política prioritaria	1-30
III. Recorrido: Crítica en grupo de las definiciones de políticas	1-31
Folleto 3-A: Apuntes en PowerPoint	1-32
Folleto 3-B: Tarea en grupos pequeños	1-36

Sección 2: Herramientas para el análisis de las partes interesadas

Sesión 4: Orientación para el análisis de las partes interesadas	2-5
Visión general	2-5
Objetivos:	2-5
Materiales	2-5
Folletos	2-5
Actividades/Pasos	2-6
I. Introducción al Análisis de las partes interesadas—Ejercicio del mapa de posturas	2-6
II. Puntos clave/principales pasos del Análisis de las partes interesadas	2-6
Folleto 4-A: Modelo del mapa de posturas	2-8
Folleto 4-B: Apuntes de PowerPoint	2-10
Sesión 5: Identificación de las posibles partes interesadas clave	2-15
Visión general	2-15
Objetivos	2-15
Materiales	2-15
Folletos	2-16
Actividades/Pasos	2-16
I. Visión general de la identificación de las partes interesadas	2-16
II. Tarea para el equipo de política: Elaboración de una lista de posibles partes interesadas	2-16
Folleto 5-A: Apuntes de PowerPoint	2-18
Folleto 5-B: Hoja de trabajo para la identificación de las partes interesadas	2-21

Sesión 6: Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la tabla de partes interesadas	2-25
Visión general	2-25
Objetivos	2-25
Materiales	2-26
Folletos	2-26
Preparación especial	2-26
Actividades/Pasos	2-26
I. Visión general de los pasos de la entrevista con las partes interesadas y de la transferencia de la información	2-26
II. Realización de una entrevista de práctica	2-28
III. Pida una breve rendición de cuentas sobre la experiencia de la entrevista. Pregunte:	2-29
IV. Demostración y práctica: completación de la tabla de partes interesadas	2-29
Folleto 6-A: Apuntes en PowerPoint	2-31
Folleto 6-B: Ejemplo del cuestionario de entrevista para la “Desconcentración del MINSA”	2-35
Folleto 6-C: Definiciones de las características de las partes interesadas e instrucciones para completar la tabla de partes interesadas	2-40
Folleto 6-D: Modelo de la tabla de partes interesadas	2-44
Folleto 6-E: Modelo del cuestionario de entrevista	2-46
Folleto 6-F: Modelo de la tabla de referencia	2-50
Sesión 7: Análisis y utilización de los datos sobre las partes interesadas	2-53
Visión general	2-53
Objetivos	2-53
Materiales	2-53
Folletos	2-54
Actividades/Pasos	2-54
I. Demostración del análisis de datos	2-54
II. Aplicación del análisis de las partes interesadas al marco del “mundo real”	2-55
Folleto 7-A: Apuntes en PowerPoint	2-57
Folleto 7-B: Análisis de poder y liderazgo	2-62
Folleto 7-C: Tabla de partes interesadas parcialmente completada	2-64
Folleto 7-D: Análisis de los niveles de conocimiento	2-66
Folleto 7-E: Posibles alianzas clave	2-68

Sección 3: Herramientas para la promoción

Sesión 8: Orientación a la promoción	3-5
Visión general	3-5
Objetivos	3-5
Materiales	3-5
Folletos	3-6
Actividades/Pasos	3-6
I. Definición y fundamento de la promoción	3-6
II. Visión general de un enfoque estratégico para la promoción	3-6
Folleto 8-A: Apuntes de PowerPoint	3-8
Folleto 8-B: Enfoque estratégico para la promoción	3-12

Sesión 9: Definición de un objetivo de promoción e identificación y análisis de las audiencias	
destinatarias	3-13
Visión general	3-13
Objetivos	3-13
Materiales	3-13
Folletos	3-14
Actividades/Pasos	3-14
I. Revisar los pasos de promoción 1 y 2	3-14
II. Definición y preparación de los objetivos de promoción	3-14
III. Identificar y analizar las audiencias destinatarias	3-15
Folleto 9-A: Apuntes en PowerPoint	3-17
Folleto 9-B: Hoja de trabajo para la identificación de la audiencia	3-26
Sesión 10: Actividades de promoción: Comunicación con los encargados de formular políticas	3-29
Visión general	3-29
Objetivos	3-29
Materiales	3-29
Folletos	3-29
Preparación especial	3-30
Actividades/Pasos	3-30
I. Utilización de la información como recurso para influir en los encargados de formular	
políticas	3-30
II. Elaboración de mensajes eficaces para las audiencias destinatarias	3-31
III. Elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas	3-32
Tiempo/lugar	3-32
Folleto 10-A: Apuntes en PowerPoint	3-34
Folleto 10-B: Hoja de trabajo del contenido del mensaje	3-41
Folleto 10-C: Hoja de trabajo del plan de comunicaciones	3-43
Folleto 10-D: Tarea para el equipo político: Elaborar un plan de comunicaciones y presentación	
de políticas	3-45
Folleto 10-E: Sugerencias para hacer presentaciones	3-46
Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos	3-49
Visión general	3-49
Objetivos	3-49
Materiales	3-49
Folletos	3-49
Preparación especial	3-30
Actividades/Pasos	3-50
I. Presentaciones de políticas e retroalimentación	3-50
II. Pasos finales de la elaboración e implementación de una estrategia de promoción	3-51
Folleto 11-A: Apuntes en PowerPoint	3-52
Sesión opcional: Actividades de promoción –Creación de redes y coaliciones	3-55
Visión general	3-55
Objetivos	3-55
Materiales	3-55

Folletos	3-55
Actividades/Pasos	3-56
I. Planificación de una red de promoción	3-56
II. Directrices para la organización y trabajo con coaliciones	3-57
Folleto sesión opcional-A: Apuntes en PowerPoint	3-58
Folleto sesión opcional-B: Tarea: Creación de una red de promoción	3-62
Folleto sesión opcional-C: Directrices para adherirse y participar en coaliciones	3-63
Integración a una coalición	3-63
Participación en una coalición	3-63

Sección 4: Herramientas para la negociación de conflictos

Sesión 12: Orientación para la negociación de conflictos y habilidades de comunicación

interpersonal	4-5
Visión general	4-5
Objetivos	4-5
Materiales	4-6
Folletos	4-6
Preparación especial	4-6
Actividades/Pasos	4-7
I. Percepciones personales acerca del conflicto; introducción a la negociación de conflictos	4-7
II. Análisis de los componentes de una situación de conflicto	4-9
III. Habilidades de comunicación interpersonales	4-10
IV. Visión general de negociación basada en los intereses; práctica de la identificación de intereses	4-11
Folleto 12-A: Apuntes de PowerPoint	4-14
Folleto 12-B: Habilidades de comunicación interpersonales	4-24
Folleto 12-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación	4-29

Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos

Visión general	4-33
Objetivos	4-33
Materiales	4-33
Folletos	4-34
Preparación especial	4-34
Actividades/Pasos	4-34
I. Asignación y preparación de la simulación de negociación	4-34
II. Simulaciones de negociación	4-35
Folleto 13-A: Asignación a grupos pequeños: Simulación de negociación de conflictos	4-38
Folleto 13-B: Estudios de casos de negociación de conflictos	4-39
Folleto 13-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación	4-43
Folleto 13-D: Guía del observador de la simulación de conflictos	4-45
Folleto 13-E: Apuntes en PowerPoint	4-47

Sección 5: Conclusiones y evaluación del taller

Sesión 14: Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones	5-5
Visión general	5-5
Objetivos	5-5
Materiales	5-5
Folletos	5-5
Actividades/Pasos	5-6
I. Resumen de las herramientas	5-6
II. Planificación de acciones	5-6
Folleto 14-A: Apuntes de PowerPoint	5-7
 Evaluación del taller: Manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud	 5-9

Introducción a la guía del capacitador

Introducción a la guía del capacitador

Índice

Introducción a la guía del capacitador	I-5
Propósito de la guía del capacitador	I-5
Diseño y adaptación del taller	I-5
Necesidades de dotación de personal	I-6
Materiales del taller	I-6
Útiles y equipos	I-7
Preparativos para la sala de capacitación	I-7
Consejos para dirigir el taller	I-8
Anexos	I-10
Anexo I-A. Objetivos del taller	I-10
Anexo I-B. Agenda del taller	I-11
Anexo I-C. Entrevista al participante previa al taller	I-13
Preguntas de la entrevista	I-14
Anexo I-D. Tarea previa al taller	I-16

Introducción a la guía del capacitador

Propósito de la guía del capacitador

La presente guía del capacitador es un complemento del “Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud”. Ofrece un paquete integral de talleres para ayudar a los participantes a comprender de mejor manera el proceso político y a mejorar sus destrezas en las tres herramientas de gestión del Conjunto de herramientas: Análisis de las partes interesadas, Elaboración de una estrategia de promoción y Negociación de conflictos. Al participar en la capacitación del Conjunto de herramientas, los gerentes de las reformas de salud no sólo adquieren nuevos conocimientos y pericias, sino que también una mayor *seguridad para dirigir* el proceso político.

Diseño y adaptación del taller

En el Anexo A y B, al final de esta introducción, se presentan los objetivos y la agenda del taller. El modelo básico de diseño corresponde a un taller de desarrollo de capacidades de cinco días para aproximadamente 20 a 25 participantes que son miembros técnicos de los equipos de reforma y/o gerentes de las reformas del sector de la salud. El diseño del taller refleja la secuencia del Conjunto de herramientas. Comienza con una introducción al proceso político y luego se centra en cada una de las herramientas en el orden que probablemente se utilizarán durante el proceso político, partiendo por el Análisis de las partes interesadas, seguido por la Elaboración de una estrategia de promoción y la Negociación de conflictos.

La metodología global del taller se adhiere estrictamente a los siguientes principios del aprendizaje en adultos:

- Es autodirigido: los participantes asumen la responsabilidad de seleccionar un tema de política y de establecer el ritmo de los ejercicios prácticos;
- Aprovecha las experiencias de los participantes;

- Los participantes adquieren conocimientos y capacidades que inmediatamente pueden utilizar en su trabajo de reforma;
- Es de amplia participación, ya que ofrece muchas oportunidades de práctica, de retroalimentación y de reflexión;
- Fomenta el intercambio entre pares y la formación de redes; y
- Crea un clima de respeto mutuo entre los participantes y capacitadores.

Cabe destacar el uso de un elemento importante del diseño que es “Equipo Político”, en que los participantes mismos eligen pequeños grupos para practicar los pasos del análisis de las partes interesadas y de la planificación de la promoción. La metodología del Equipo Político sirve dos propósitos: 1) les brinda a los participantes una oportunidad para practicar las herramientas en un tema de política que es real y de importancia inmediata, y 2) la constitución de pequeños grupos promueve el intercambio de ideas, opiniones y asistencia participativa. La forma exacta en que se organicen estos equipos dependerá de la composición y de los intereses del propio grupo de participantes en particular. Si los participantes son todos del mismo país, podrían constituir los equipos en torno a una sola política de reforma de la salud prioritaria, o bien en torno a varias de ellas. Si los participantes provienen de diferentes países, entonces deberían agruparse por país, donde cada equipo seleccione una política que sea una prioridad actual para su respectiva agenda de reforma nacional. El tamaño y cantidad de Equipo político puede ajustarse para dar cabida a grupos más numerosos o más reducidos de participantes.

A igual que con cualquier proceso de capacitación, el diseño del taller debe personalizarse para atender las necesidades del grupo. Las Preguntas de la entrevista previa al taller (Anexo C) ayudarán a evaluar las experiencias de reforma del sector salud y los intereses y expectativas con respecto al taller que tienen. Los planes de sesión en sí incluyen sugerencias para reducir y/o reorientar algunas de las actividades. Si se necesita acortar el plazo total del taller, se debe considerar reducir el contenido abarcando sólo dos de las tres herramientas, en lugar de acortar las actividades de práctica. Sin la práctica y reflexión, el taller no logrará sus objetivos de desarrollo de capacidades.

Necesidades de dotación de personal

Dada la complejidad del taller y el carácter de participación en las actividades, debería haber por lo menos dos personas (y de preferencia tres) dedicadas a la capacitación para un grupo de 20 a 25 participantes. En conjunto, los capacitadores deberían tener conocimientos especializados sobre la reforma del sector salud, gestión de políticas y facilitación de grupos y todos deben estar familiarizados con el Conjunto de herramientas y los diseños de sesión antes del comienzo del taller.

Una vez que los capacitadores se encuentran reunidos en el sitio del taller, necesitará aclarar las funciones y responsabilidades para la coordinación y dirección de las sesiones. En este tipo de capacitación intensiva, es útil trabajar en equipos de capacitación simultánea y alternar las funciones de instructor principal e capacitador o capacitadores de apoyo.

Materiales del taller

La guía del capacitador comprende una copia impresa y versiones electrónicas de los siguientes documentos: una entrevista al participante previa al taller, una tarea para los participantes previa al taller, los objetivos y la agenda del taller, los esquemas de las sesiones, presentaciones de diapositivas en Power Point, materiales informativos y un formulario de evaluación del taller.

El esquema de cada sesión incluye instrucciones para el capacitador, los apuntes correspondientes en Power Point y las copias de todo el material informativo necesario en la sesión. Las instrucciones correspondientes a todas las tareas para los pequeños grupos están impresas en recuadros sombreados para que sea más fácil encontrarlas y copiarlas en rotafolios.

La tarea previa al taller que se incluye en el Anexo D es opcional, pero recomendable. Se debe revisarla y adaptarla para que se ajuste a las propias necesidades. Por lo menos se debe tratar de enviar el siguiente material de lectura a cada participante antes de su llegada:

- Introducción al Conjunto de herramientas
- El Breve revisión correspondiente a cada herramienta
- Objetivos y agenda del taller

Al inicio del taller cada participante debe recibir una completa Carpeta del Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político y una Carpeta del Taller más pequeña que contenga todos los materiales informativos organizados por sesión. Es útil tener copias adicionales de las hojas de trabajo utilizadas en los ejercicios prácticos. Se pueden colocar en exhibición otros materiales varios (folletos de promoción, resúmenes de informes, etc.) en una Mesa de Materiales en la sala principal de capacitación.

La sección final de la guía del capacitador comprende un Formulario de Evaluación del Taller y sugerencias para realizar entrevistas de seguimiento a los participantes después de aproximadamente 6 meses.

Útiles y equipos

Se puede utilizar un proyector de Power Point o un proyector de transparencias para las presentaciones con diapositivas incluidas en la mayoría de las sesiones. Puesto que estas presentaciones son sencillos y breves, probablemente sea más fácil utilizar un proyector de transparencias. Una tercera opción es utilizar presentaciones en rotafolio, en cuyo caso se necesitará dedicar tiempo para copiar el material en las hojas.

El diagrama del Proceso Político (véanse diapositivas y material informativo de la Sesión 2) debe reproducirse en una hoja mural, de aproximadamente 1 x 1,5 metros, para colgarla en la sala principal de capacitación durante la semana del taller.

Los otros materiales y útiles necesarios para el taller son estándar: rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, transparencias en blanco, bloc de notas, bolígrafos, lápices, etc.

Preparativos para la sala de capacitación

Puesto que en el taller se contemplan frecuentes actividades en pequeños grupos, la disposición más eficiente es colocar mesas redondas o rectangulares de forma alternada a lo largo de la sala y ubicar de 4 a 5 participantes en cada mesa. Para un grupo de taller de 20 a 25 personas, la sala principal de capacitación debe ser lo suficientemente grande como para dar cabida a unas seis de estas mesas de trabajo con sus sillas.

La parte frontal de la sala principal de capacitación debe contar con un espacio amplio para el equipo de proyección, una pantalla grande, dos atriles de rotafolio y una pequeña mesa para el instructor. Como los participantes estarán completando hojas de trabajo, escribiendo y anotando información en los rotafolios, es esencial que la iluminación sea excelente.

Dependiendo del tamaño del grupo, también se necesitarán dos o tres salas de trabajo. Éstas deben ser lo suficiente amplias como para dar cabida a 10 a 12 personas ubicadas en torno a una mesa grande, junto con uno o dos atriles de rotafolio. Las salas de trabajo deben encontrarse muy próximas a la sala principal de capacitación para evitar pérdidas de tiempo al desplazar a las personas de una sala a otra.

Consejos para dirigir el taller

- Hacer las presentaciones con diapositivas más bien interactivas que orientadas a la lectura.
- Tener presente que al apagar las luces para la proyección de Power Point, también se puede disminuir el nivel de participación del grupo. Se debe considerar en su lugar la utilización del proyector de transparencias.
- Para fines de fácil referencia, solicitar a los participantes que tengan consigo todos los días en la sala de capacitación la carpeta del Conjunto de herramientas y la del taller.
- Escribir en el rotafolio todas las instrucciones para las tareas en pequeños grupos, de modo que todos puedan verlas y consultarlas. Usar letras grandes y corroborar si son legibles desde la parte trasera de la sala.
- Tener copias adicionales disponibles de las hojas de trabajo en la sala de capacitación.
- Durante las discusiones plenarias, tratar de hacer participar a cada uno de los participantes en un momento u otro. Si dos o tres personas tienden a monopolizar la conversación, probar las siguientes técnicas:
 - Reconocer el aporte de la persona y redirigir la pregunta a alguien más
 - Evitar mirar a la persona directamente.
 - Solicitar a la persona que resuma sus ideas, de modo que los demás puedan hacer aportes.
- Si unas pocas personas quieren continuar una discusión luego de los límites de tiempo que se han establecido, se les puede sugerir que continúen el diálogo informalmente durante los descansos o en las comidas.

-
- ▷ Observar las interacciones y las dinámicas de grupo en el Equipo político. ¿Hay uno o dos participantes que dominen las discusiones? ¿Hay una persona que esté haciendo la mayor parte de las anotaciones o escribiendo en el rotafolio? ¿Hay personas que observen, pero que no se integren activamente? Si hay un equipo que tenga problemas, se debe intervenir y hacer sugerencias que los ayuden a retomar el trabajo.
 - ▷ A igual que con un taller de varios días, es una buena idea comenzar la mañana con un ejercicio de “precalentamiento” y finalizar la tarde con una “conclusión”. Una actividad de “precalentamiento” esencialmente llena de energía a los participantes y prepara el terreno para las actividades del día de manera agradable y llevadera. La “conclusión” resume el día y hace una sinopsis de las actividades del día siguiente.
 - ▷ Hacia el final de cada descanso, probablemente se tendrá que avisar a las personas cuando queden dos minutos y salir a invitarlos a que vuelvan a la sala de capacitación para que se sienten. Si las personas se retrasan, se debe comenzar la sesión sin ellas. Esto modela las normas del grupo y alienta a las personas para que la próxima vez sean más puntuales.

Anexo I-A

Objetivos del taller

Durante el taller los participantes deberán:

- Analizar los logros y desafíos que han experimentado al administrar el proceso político y al poner en práctica la reforma del sector salud.
- Discernir sus posibles funciones como “paladines de la política”, es decir, aquéllos que inician y hacen avanzar un proceso de reforma en particular.
- Aprender a utilizar el Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político, incluidas las herramientas para el análisis de las partes interesadas, la elaboración de una estrategia de promoción y la negociación de conflictos.
- Elaborar planes de acción específicos para aplicar las herramientas estratégicas a los programas de reforma prioritarios actuales o futuros en sus países respectivos.
- Establecer redes con otros profesionales de la reforma de la salud de la región para fines intercambio de información, consulta y divulgación de las prácticas óptimas y lecciones aprendidas.

Anexo I-B

Agenda del taller

El manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud

Ejemplo para la agenda del taller

Noche de apertura	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
	<p>SESIONES INTRODUCTORIAS</p> <p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 1: Bienvenido al taller</p> <p>10:00 Descanso</p> <p>10:15 Sesión 2: Introducción al marco conceptual del proceso político</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 6: Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la Tabla de partes interesadas (descanso incluido)</p> <p>11:00 Sesión 7: Análisis y uso de datos sobre las partes interesadas</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 10: Comunicación con los encargados de formular políticas (continuación)</p> <p>9:30 Sesión 10: Tarea y preparación para las presentaciones de los equipos (descanso incluido)</p> <p>11:00 Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>HERRAMIENTA DE LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>8:30 Sesión 12: Orientación para la negociación de conflictos y habilidades de comunicación interpersonal (descanso incluido)</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos —la práctica y discusión (descanso incluido)</p> <p>SESIÓN DE CONCLUSIONES</p> <p>11:15 Sesión 14: Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones</p>
Almuerzo	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15
<p>Recepción de apertura</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bienvenido · Comentarios de funcionarios del MdS y otros invitados 	<p>1:30 Sesión 3: Selección y definición de una política prioritaria</p> <p>3:00 Descanso</p> <p>HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>3:15 Sesión 4: Orientación para el Análisis de las partes interesadas</p> <p>4:00 Sesión 5: Identificación de partes interesadas clave</p> <p>5:15 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>HERRAMIENTA PARA LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</p> <p>1:30 Sesión 8: Orientación a la promoción</p> <p>2:15 Sesión 9: Definición de un objetivo de promoción e identificación y análisis de las audiencias destinatarias (descanso incluido)</p> <p>4:15 Sesión 10: Comunicación con los encargados de formular políticas</p> <p>5:15 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>1:30 Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos (continuación) y Pasos finales de la promoción</p> <p>3:30 El resto de la tarde para descansar / tiempo libre</p>	<p>1:30 Sesión 12: Continuación</p> <p>3:00 Descanso</p> <p>3:15 Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos—Tarea y preparación</p> <p>4:45 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>1:30 Sesión 14: Planificación de acciones (continuación)</p> <p>2:30 Evaluación del taller y cierre</p> <p>**Nota** Se puede planear el sesión opcional de creación de redes y coaliciones antes de la planificación de acciones si desea.</p>

Anexo I-C

Entrevista al participante previa al taller

Información básica (información para ser entregada al comienzo de la entrevista o redactada nuevamente como memorándum y enviada por correo electrónico):

En representación de _____ (patrocinador del taller), deseo darle la bienvenida a nuestro taller sobre “el Manejo del proceso político”. El taller se celebrará en _____ (lugar) el _____ (fecha). En una fecha posterior le enviaremos más información sobre el viaje, el alojamiento y otros preparativos logísticos.

Gracias por su voluntad de participar en esta entrevista telefónica. Antes de que comience, me gustaría darle una reseña del taller, explicar el propósito de la entrevista y responder a cualquier pregunta que pueda tener.

El propósito general del taller es desarrollar aún más sus capacidades de manejo del proceso político mediante el cual se idean y llevan a la práctica las reformas de la salud. El taller se concentrará en 3 herramientas de gestión política: el Análisis de las partes interesadas, la Elaboración de una estrategia de promoción y la Negociación de conflictos. En el taller, presentaremos un Conjunto de herramientas que describe estas tres herramientas en detalle y entrega directrices y hojas de trabajo para aplicarlas a las actividades de reforma específicas de cada país.

Esperamos aproximadamente ____ participantes, los cuales representan a equipos de reforma de la salud de ____ países. Para hacer el taller tan pertinente como sea posible, nos gustaría entrevistar a cada uno de ustedes en relación con las políticas prioritarias en las que actualmente participen. La entrevista tardará aproximadamente 30 minutos. Se mantendrá la confidencialidad de las respuestas específicas a las preguntas. Agradecemos su tiempo y atención. ¿Tiene alguna pregunta sobre el taller antes de que comencemos?

Preguntas de la entrevista:

1. ¿Cuál es su cargo y función actual dentro de la reforma del sector salud?

2. ¿Cuánto tiempo ha participado en estas iniciativas de reforma?

3. ¿Qué políticas o programas de reforma son prioridades actuales para su equipo de reforma del sector salud y el MINSA?

4. ¿Cuáles de estas políticas prioritarias le gustaría abordar o para cuáles le gustaría obtener ayuda durante el taller? ¿Por qué?

5. ¿Cuál es el estado actual de esta política? ¿Qué tareas o actividades se han efectuado con el objeto de definir e implementar la política?

6. ¿Cuál ha sido su función, compromiso y participación en particular dentro de este proceso político?

-
7. ¿Ha participado alguna vez en la planificación y realización de un análisis de las partes interesadas con el fin de identificar a los partidarios y opositores clave de una nueva política? En caso afirmativo, describa esa experiencia.

 8. ¿En qué tipos de actividades de promoción ha participado en la planificación y/o coordinación? (Por ejemplo, coaliciones, redes, campañas de comunicación, cabildeo, etc.). Describa.

 9. ¿Ha participado alguna vez en una reunión formal de negociación de conflictos para resolver un conflicto en torno a un tema de política en particular? ¿Cuál fue el resultado de la negociación?

 10. ¿Cuáles son sus expectativas respecto del taller?

 11. ¿Qué se necesitará para que usted piense, al término de la semana, que este taller fue un éxito y que valió la pena dedicarle su precioso tiempo ?

Gracias por compartir con nosotros su experiencia y perspectiva. Volveremos a comunicarnos en unas semanas con más información. Esperamos reunirnos y trabajar juntos.

Anexo I-D

Tarea previa al taller

Para hacer que la experiencia sea lo más pertinente y significativa posible, le solicitamos que realice la siguiente tarea antes de su llegada:

1. Seleccione una o dos políticas prioritarias para la reforma del sector salud de su país. Las políticas seleccionadas deben cumplir con los siguientes criterios:
 - La política debe ser específica y “definible”. Evite seleccionar una política que no haya sido analizada o que sea demasiado general para ser definida en términos concretos.
 - La política debe suscitar controversia en lo político o social, de manera que merezca la inversión de recursos requeridos para determinar qué aspectos son polémicos y para quién.
 - La política debe ser clave para los actuales esfuerzos de reforma.
2. Para cada una de las políticas seleccionadas, redacte una breve descripción o definición de las principales ideas y conceptos. A continuación, un modelo de definición:
Modelo de definición de política: Desconcentración del MINSA
La delegación permanente de los poderes de toma de decisiones a los directores provinciales, jefes de área y directores de hospitales para:
 - Nombrar y administrar el personal
 - Comprar equipos y suministros
 - Utilizar los fondos generados por los establecimientos
3. Redacte una breve descripción (2 ó 3 frases) del estado o situación actuales de la política seleccionada. (¿Dónde se encuentra la política seleccionada dentro del proceso de puesta en práctica?)

4. Para cada una de las políticas seleccionadas, recopile y traiga consigo toda información disponible que pudiera servir para movilizar el respaldo para la política (por ejemplo, estudios sobre la necesidad y posibles beneficios de la política). Considere traer análisis estadísticos, perfiles de país, encuestas/sondeos de opinión pública, etc.

Traiga al taller las descripciones de las políticas y los datos de apoyo. También traiga ejemplos de herramientas de comunicación. (Por ejemplo, folletos, boletines, afiches, comunicados de prensa, hojas de datos, etc.) que se relacionen con sus políticas seleccionadas.

Además, lea las siguientes secciones del Conjunto de herramientas antes de comenzar el taller:

1. Sección 1, “*Introducción al Conjunto de herramientas y al Proceso político*”
2. Sección 2, “*Directrices para el análisis de las partes interesadas*”

Sección 1

Sesiones introductorias

Sesión 1: Bienvenida al taller, expectativas y visión general

Sesión 2: Introducción al proceso político

Sesión 3: Selección y definición de una política prioritaria

Sesiones Introdutorias

Índice

Sesión 1: Bienvenida al taller, expectativas y visión general	1-5
Visión general	1-5
Objetivos	1-5
Materiales	1-5
Folletos	1-5
Preparación especial	1-6
Actividades/Pasos	1-6
I. Visión general de los objetivos del taller, del Conjunto de herramientas y de la Agenda	1-6
II. Entrevistas en parejas y expectativas del taller	1-7
III. Normas del grupo	1-7
Folleto 1-A: Objetivos del taller	1-8
Folleto 1-B: Agenda del taller	1-9
Folleto 1-C: Entrevista con un colega	1-11
Sesión 2: Introducción al proceso político	1-13
Visión general	1-13
Objetivos	1-13
Materiales	1-13
Folletos	1-13
Actividades/Pasos	1-14
I. Introducción al Marco conceptual del proceso político	1-14
II. Comprender el proceso de toma de decisiones políticas	1-15
III. Componentes del proceso político (ámbito de predominio técnico)	1-15
Folleto 2-A: Apuntes en PowerPoint	1-17
Folleto 2-B: Tarea en grupos pequeños	1-26
Folleto 2-C: Marco conceptual	1-27

Sesión 3: Selección y definición de una política prioritaria	1-29
Visión general	1-29
Objetivo	1-29
Materiales	1-29
Folletos	1-29
Instrucciones especiales	1-30
I. Selección de una política prioritaria	1-30
II. Definición de la política prioritaria	1-30
III. Recorrido: Crítica en grupo de las definiciones de políticas	1-31
Folleto 3-A: Apuntes en PowerPoint	1-32
Folleto 3-B: Tarea en grupos pequeños	1-36

Bienvenida al taller, expectativas y visión general

Tiempo: 1 hora, 30 minutos

Visión general

Esta sesión de apertura proporciona una oportunidad para que los participantes y personal del taller se familiaricen y centren en el tema general del taller: el manejo del proceso político. La sesión comienza con una breve orientación de los objetivos y agenda del taller, seguida de un ejercicio de entrevista donde los participantes aprenden de las experiencias de los demás en la reforma del sector salud y sus expectativas para este taller. Las actividades establecen un clima adecuado para el resto de la semana al involucrar activamente a los participantes y destacar sus experiencias en la reforma del sector salud.

Objetivos

- ▶ Familiarizarse con los otros participantes y el personal de capacitación.
- ▶ Revisar los objetivos y agenda del taller, y compartir las expectativas individuales respecto de los posibles resultados de la semana.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-5
- ▶ Rotafolio con las Normas del grupo (véase Paso III.1)

Folleto

- ▶ Carpeta del taller para los participantes (véase sección Introducción de este manual)
- ▶ Carpeta del conjunto de herramientas completo
- ▶ Folleto 1-A: Objetivos del taller
- ▶ Folleto 1-B: Agenda del taller
- ▶ Folleto 1-C: Preguntas para entrevistas en parejas

Preparación especial

- ▶ La mayoría de los talleres comienza con una recepción de apertura durante la cual los participantes tienen una oportunidad para reunirse informalmente y conocer un a otro y para que las autoridades invitadas den sus discursos oficiales de bienvenida. Como está prevista, la Sesión 1 será programada la mañana después de dicha recepción de apertura.
- ▶ La actividad de familiarización incluida en el Paso II.1 está diseñada para los participantes que no se conocen bien. Si su grupo es diferente, entonces probablemente desee modificarla o sustituirla por otra actividad para “romper el hielo”.

Actividades/Pasos

I. Visión general de los objetivos del taller, del Conjunto de herramientas y de la Agenda (20 minutos)

1. Dé la bienvenida al taller a los participantes. Presente al equipo de capacitación e identifique sus funciones para la semana.
2. Utilizando las Diapositivas 1-5, dé a conocer los objetivos generales del taller y brevemente presente el Conjunto de herramientas. También, orienta los participantes a carpeta del taller y cualquier otro material que ha distribuido. Presente el Conjunto cuadernos del taller y otros materiales que se hayan proporcionado.
3. Remita al grupo a la Agenda del taller en sus carpetas y revise las actividades de la semana. Destaque la naturaleza participativa y “práctica” del taller y explique a los participantes que ellos mismos se seleccionarán en “Equipos políticos” (o equipos por país) para practicar partes del análisis de las partes interesadas y las herramientas de promoción.
4. Responda cualquier pregunta que los participantes puedan tener sobre el diseño general.

Entrevista con un colega

Preséntese a su colega y familiarícese realizando una breve entrevista utilizando la lista de preguntas a continuación. Alternense haciendo preguntas y tomen apuntes para que recuerden la nueva información. Prepárese para presentar a su colega al resto del grupo.

Preguntas de la entrevista:

1. ¿Quién es usted? (Nombre, de dónde viene, su profesión, su cargo actual)
2. ¿Cuál es su historia o experiencia en la reforma del sector salud? (puntos destacados seleccionados)
3. ¿Qué tiene de poco común que nosotros no pudiéramos suponer al observarlo o al entablar una conversación informal con usted?
4. ¿Cuáles son 2- 3 principales expectativas que usted tiene de este taller? (Discútelas con su compañero)

II. Entrevistas en parejas y expectativas del taller (60 minutos)

1. Explique los dos propósitos de esta actividad: ayudar a la gente a familiarizarse e identificar las expectativas que tienen del taller. Solicite a los participantes que formen pareja con alguien que no conozcan y luego asigne la tarea en Folleto 1-C.
2. Una vez que los participantes hayan terminado sus entrevistas, invite a cada una de las parejas al frente de la sala para que se presenten al resto del grupo. Recomiende brevedad. A medida que los participantes identifican sus expectativas respecto del taller, anótelas en el rotafolio.
3. Al final de las presentaciones, solicite a los participantes que hagan observaciones acerca del grupo: ¿Qué tiene este grupo en común? ¿Cuáles son las diferencias interesantes dentro de sus antecedentes o experiencia? ¿Qué más le gustaría conocer respecto del otro? Termine el ejercicio haciendo comentarios sobre el grado de experiencia y conocimientos especializados que representan los integrantes del grupo. Recomiende que los participantes se utilicen uno a otro como recursos a lo largo de la semana.
4. Muestre la lista de expectativas que compiló durante las presentaciones y solicite a los participantes si desean agregar algo más. Después, revise la lista y explique de qué forma y en qué punto de la agenda se cumplirán sus diversas expectativas. Si no se abarcan algunas expectativas, reconozca eso también.

III. Normas del grupo (10 minutos)

1. Coloque en exhibición la lista parcial de las normas del grupo (se seleccionan según se desee) y señale que éstas son algunas reglas de base que desearía seguir al realizar un taller. Solicite al grupo que acepte o modifique estas normas y que agregue otras a la lista. Una vez que haya terminado, cuelgue la lista en un lugar destacado dentro de la sala de capacitación. A continuación, algunas normas sugeridas:
 - ▷ Comenzar a tiempo y terminar a la hora
 - ▷ Mantener un programa flexible y adaptable a las necesidades (es posible ser flexible y mantenerse dentro del programa)
 - ▷ Sólo una persona habla a la vez
 - ▷ Todas preguntas son buenas
 - ▷ Los teléfonos celulares se apagan durante las sesiones
2. Antes de clausurar la sesión, haga todos los anuncios de “orden y aseo” que ayuden a los participantes a sentirse cómodos en el ambiente de capacitación.

Folleto 1-A

Objetivos del taller

Durante el curso del taller, los participantes podrán:

- ▶ Analizar los éxitos y desafíos que han experimentado en el manejo del proceso político y al implementar la reforma a la atención de salud.
- ▶ Conocer sus posibles funciones como “paladines de la política”, es decir, aquéllos que inician y hacen avanzar un proceso de reforma en particular.
- ▶ Aprender a utilizar el Conjunto de herramientas para el manejo del proceso político de PHR, incluidas las herramientas para el análisis de las partes interesadas, elaboración de una estrategia de promoción y negociación de conflictos.
- ▶ Elaborar planes de acción específicos para aplicar las herramientas estratégicas a los programas de reforma prioritarios actuales o del futuro en sus respectivos países.
- ▶ Crear redes con otros profesionales de la reforma de la salud de la región para fines de intercambio de información, consulta y difusión de las prácticas óptimas y lecciones aprendidas.

Folleto 1-B

Agenda del taller

El manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud

Ejemplo para la agenda del taller

Noche de apertura	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
	<p>SESIONES INTRODUCTORIAS</p> <p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 1: Bienvenido al taller</p> <p>10:00 Descanso</p> <p>10:15 Sesión 2: Introducción al marco conceptual del proceso político</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 6: Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la Tabla de partes interesadas (descanso incluido)</p> <p>11:00 Sesión 7: Análisis y uso de datos sobre las partes interesadas</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 10: Comunicación con los encargados de formular políticas (continuación)</p> <p>9:30 Sesión 10: Tarea y preparación para las presentaciones de los equipos (descanso incluido)</p> <p>11:00 Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>HERRAMIENTA DE LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>8:30 Sesión 12: Orientación para la negociación de conflictos y habilidades de comunicación interpersonal (descanso incluido)</p>	<p>8:15 Apertura del día</p> <p>8:30 Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos —la práctica y discusión (descanso incluido)</p> <p>SESIÓN DE CONCLUSIONES</p> <p>11:15 Sesión 14: Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones</p>
Almuerzo	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15	Almuerzo 12:15
Recepción de apertura · Bienvenido · Comentarios de funcionarios del MdS y otros invitados	<p>1:30 Sesión 3: Selección y definición de una política prioritaria</p> <p>3:00 Descanso</p> <p>HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS</p> <p>3:15 Sesión 4: Orientación para el Análisis de las partes interesadas</p> <p>4:00 Sesión 5: Identificación de partes interesadas clave</p> <p>5:15 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>HERRAMIENTA PARA LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</p> <p>1:30 Sesión 8: Orientación a la promoción</p> <p>2:15 Sesión 9: Definición de un objetivo de promoción e identificación y análisis de las audiencias destinatarias (descanso incluido)</p> <p>4:15 Sesión 10: Comunicación con los encargados de formular políticas</p> <p>5:15 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>1:30 Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos (continuación) y Pasos finales de la promoción</p> <p>3:30 El resto de la tarde para descansar / tiempo libre</p>	<p>1:30 Sesión 12: Continuación</p> <p>3:00 Descanso</p> <p>3:15 Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos—Tarea y preparación</p> <p>4:45 Conclusión/ Adelanto de la presentación de mañana</p>	<p>1:30 Sesión 14: Planificación de acciones (continuación)</p> <p>2:30 Evaluación del taller y cierre</p> <p>**Nota** Se puede planear el sesión opcional de creación de redes y coaliciones antes de la planificación de acciones si desea.</p>

Introducción al proceso político

Tiempo: 1 hr. 45 min.

Visión general

Esta sesión presenta el marco conceptual del proceso político y subraya la necesidad de que los equipos de reforma de la salud comprendan los escenarios políticos en los cuales trabajan y que manejan estratégicamente las etapas de la formulación e implementación de políticas. Las actividades de la sesión están organizadas para darle a los participantes una breve visión general de todo el marco conceptual y luego centrarse en profundidad en cada una de las dos partes principales del proceso político: a) la toma de decisiones políticas inicial que define la dirección de la política, y b) el proceso dirigido técnicamente, mediante el cual se legitiman e implementan las nuevas políticas.

Objetivos

- ▶ Comprender tanto los ámbitos de dirección política como de dirección técnica del proceso político, mediante el cual se determinan e implementan reformas de la salud.
- ▶ Iniciar un diálogo sobre la función de un equipo de reforma en el manejo estratégico del proceso político.
- ▶ Comprender los vínculos entre el manejo del proceso político y las tres herramientas presentadas en el Conjunto de herramientas.

Materiales

- ▶ Cuadro mural de tamaño grande del Marco conceptual del proceso político
- ▶ Diapositivas en Power Point 1-15

Folletos

- ▶ 2-A: Apuntes en PowerPoint para Diapositivas 1-15
- ▶ 2-B: Tarea en grupos pequeños: Comprender el proceso de toma de decisiones políticas
- ▶ 2-C: Marco conceptual del proceso político

Actividades/Pasos

I. Introducción al Marco conceptual del proceso político (20 min.)

1. Revise los objetivos de la sesión.
2. Utilizando las diapositivas 1-5 y el extenso cuadro mural del diagrama del proceso político, describa brevemente el marco conceptual del mismo. Incluya los siguientes puntos clave en su análisis:
 - ▷ La reforma del sector salud es inherentemente un proceso político; este marco conceptual puede ayudarlo a evaluar la realidad política, determinar en qué punto se encuentra usted y su agenda de reforma dentro del proceso político, como asimismo identificar las tareas clave que necesita realizar para guiar la reforma hasta su implementación.
 - ▷ El marco conceptual tiene dos partes principales: un ámbito predominio político y un ámbito predominio técnico. La parte en que predomina el aspecto político (sección superior del diagrama) se relaciona esencialmente con la definición de la dirección para una nueva reforma de la salud, es decir, la determinación del “Qué”. La parte del proceso en que predomina lo técnico (sección inferior del diagrama) se relaciona con la implementación de la política. Es el “Cómo” del proceso.
 - ▷ Los equipos de reforma de la salud necesitan ser “paladines” de la política para hacer que ésta avance por la fase de implementación.
 - ▷ Mientras más estratégicamente se maneje el proceso, habrá más probabilidades de lograr el objetivo.

Nota para el instructor: Esta primera mirada al proceso político es más una visión general que una inspección detallada. Los pasos posteriores incluirán una revisión más profunda de cada uno de los componentes del proceso.

Nota para el instructor: Para que este ejercicio tenga éxito, los integrantes de los grupos de mesas necesitarán ser del mismo país. Si su grupo de taller es demasiado diverso para formar equipos por país, haga que los participantes se dividan en grupos mixtos. Instrúyalos para que centren su energía en las preguntas del análisis y que omitan la tarea del flujograma.

Tarea en grupos pequeños: Comprender el proceso de toma de decisiones

Aprovechando sus experiencias en la reforma del sector salud, **realice un debate** en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se generan ideas o temas para una nueva política o una revisión de ella?
- ¿Cómo se presenta el tema propuesto en el proceso formal de toma de decisiones?
- ¿Cuál es el proceso para analizar, debatir y modificar la propuesta?
- ¿Quiénes son los actores involucrados?
- ¿Cómo se aprueba o rechaza la propuesta?
- ¿Cuál es el plazo para analizar y aprobar la propuesta?
- Si ésta se aprueba, ¿cuáles son los pasos para implementar la política?

Sobre la base de sus experiencias colectivas, **creen un flujograma o diagrama** que sintetice e ilustre el proceso de toma de decisiones como ustedes lo comprenden. Seleccionen a alguien de su grupo de mesa para que presente el flujograma al grupo principal.

Tiempo para la tarea: 40 minutos

II. Comprender el proceso de toma de decisiones políticas (70 minutos)

1. Muestre la diapositiva 6 (o use el Cuadro mural del Proceso político) y solicite a los participantes que durante los próximos minutos se centren en la parte políticamente dominada del proceso (es decir, el “qué”). Entrégueles el Folleto 2-B, “Tarea en grupos pequeños: Comprender el proceso de toma de decisiones” y el Folleto 2-C, “Marco conceptual del proceso político”. Revise la tarea y hágalos trabajar en ella en grupos de mesas.
2. Proporcione a cada grupo un rotafolio y marcadores. Cuando comiencen, asegúrese de que todos tengan clara la tarea y estén bien encaminados. Después de 30 minutos, advierta a los grupos de que quedan diez minutos.
3. Haga que cada grupo presente su flujograma y un síntesis del debate. Deje 3-4 minutos para cada presentación. Al final, solicite a los participantes que identifiquen temas en común entre los distintos flujogramas. Si todavía no se ha mencionado en el debate, haga que los participantes comenten sobre el grado en que han participado directamente en este nivel de elaboración de políticas. Use esta pregunta final para proseguir a la próxima actividad sobre los componentes del proceso de implementación.

III. Componentes del proceso político (ámbito de predominio técnico) (30 minutos)

1. Muestre el modelo de política sobre la desconcentración del MINSA (diapositiva 7). Solicite a los participantes que se imaginen que esta política es una máxima prioridad para la reforma de la salud en su país, y luego úsela como un ejemplo o caso concreto para ilustrar las cinco etapas/componentes del aspecto técnico del proceso político (diapositivas 8-12). Aproveche los debates y flujogramas de los grupos para demostrar cómo la “política de desconcentración” podría ser formulada y legitimada, y luego continúe con cada una de las otras cuatro etapas. Destaque las principales tareas que entran en cada una de las etapas (obtenga la información de la Tabla 1.1 en la página 1-5 del Conjunto de herramientas). Haga hincapié en que el proceso político es más iterativo, menos secuencial en el mundo real de lo que se presenta en este modelo.
2. Analice los papeles que desempeña el Estado, los funcionarios públicos, los equipos técnicos de reforma y el sector privado, incluidas las ONG y los proveedores de servicios con fines de lucro, etc. Pregunte: “¿Quién cumple qué función en esta parte del proceso político?” Pregunte además: “¿Cuándo es más beneficioso dentro del proceso político tener información de los usuarios?”
3. Presente el Conjunto de herramientas como una guía de gestión para enfrentar el proceso político. Utilizando las diapositivas 13-15, presente las tres herramientas y explique cómo éstas se relacionan con las diversas etapas del proceso político. Haga hincapié en que las herramientas han sido diseñadas meticulosamente para que se usen en forma individual, o bien en combinación entre ellas. Entre los puntos clave se incluyen:

Herramienta para el análisis de las partes interesadas:

- ▷ Ayuda a identificar las partes interesadas y a evaluar su respaldo para una política en particular, sus intereses de fondo y si dichos intereses deben ser tomados en consideración y por qué.
- ▷ De mayor utilidad en la **fase de formulación y legitimación**, la información que se obtiene como resultado sirve para las próximas etapas de creación de respaldo electoral y movilización de recursos.

Nota para el instructor: Subraye que la reforma del sector salud no se produce por azar, sino que más bien se requieren múltiples tareas para avanzar hacia la implementación. Los equipos de reforma cuentan con un conocimiento y experiencia únicos para contribuir a estas tareas y al manejo de todo el proceso político.

Herramienta para la estrategia de promoción:

- ▷ Permite determinar los objetivos de promoción, identificar las audiencias destinatarias, hacer un inventario del respaldo y las fuentes de información disponibles, determinar una estrategia para alcanzar sus objetivos y elaborar mensajes clave para convencer a los encargados de formular políticas que adopten las acciones deseadas.
- ▷ Necesaria en todas las etapas del proceso de política, pero particularmente esencial para la **creación de respaldo electoral y la movilización de recursos**. Una exitosa implementación de una reforma de atención de salud necesita un amplio respaldo y recursos financieros, humanos y técnicos considerables.

Herramienta para la negociación de conflictos:

- ▷ Ayuda a prever, contener y resolver conflictos que surjan cuando las partes con diferentes intereses necesitan trabajar para lograr soluciones mutuamente aceptables.
 - ▷ De utilidad en todas las etapas, pero más decisiva durante la **movilización de recursos** (los usos en competencia y los usuarios crean conflicto) y en el **diseño de la implementación y organización institucional** (los cambios en las funciones y nuevas formas de realizar las actividades tienden a provocar conflicto).
4. Use todo el tiempo restante para responderá preguntas. Cierre la sesión explicando que, como grupo, se seguirá indagando el marco conceptual del proceso político a lo largo del taller. Coloque en exhibición la versión mural del Marco conceptual del proceso político en la sala de capacitación por la duración del taller.

Folleto 2-A

Apuntes en PowerPoint



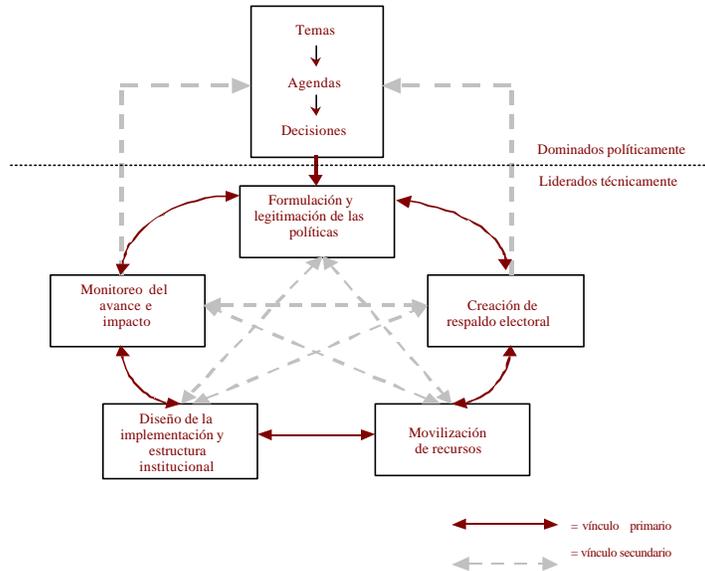
Introducción al proceso político y sus componentes



Primer paso: entender el proceso político

“Un marco conceptual del proceso político ... puede guiar sus esfuerzos al ayudarlo en determinar dónde está y dónde necesita estar.”

El proceso político



Papel del promotor de las políticas

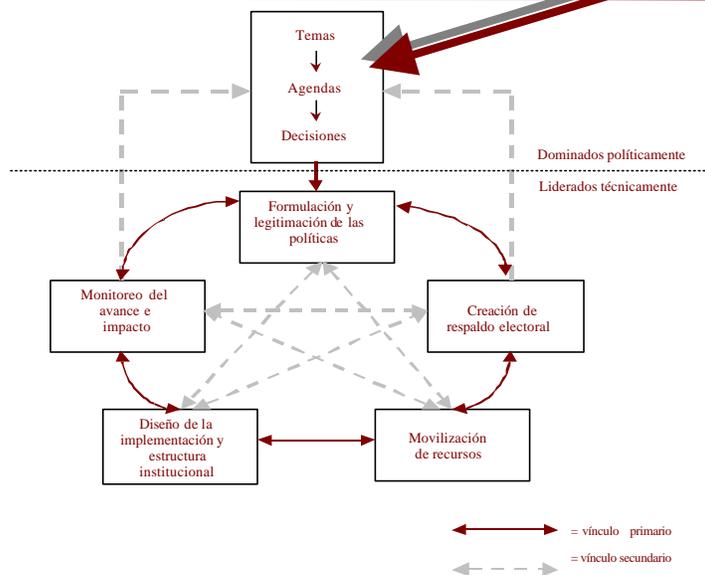
“... los promotores de políticas son aquellas personas o equipos con voluntad y dispuestos a conducir y manejar el proceso político.”

Papel del promotor de las políticas

- ▲ Enfocar el debate sobre los temas de reforma
- ▲ “Facilitar” el proceso político
- ▲ Promover temas / problemas / soluciones
- ▲ Generar consenso para la reforma del sector salud
- ▲ Medir y crear oportunidades para promover la reforma



El proceso político



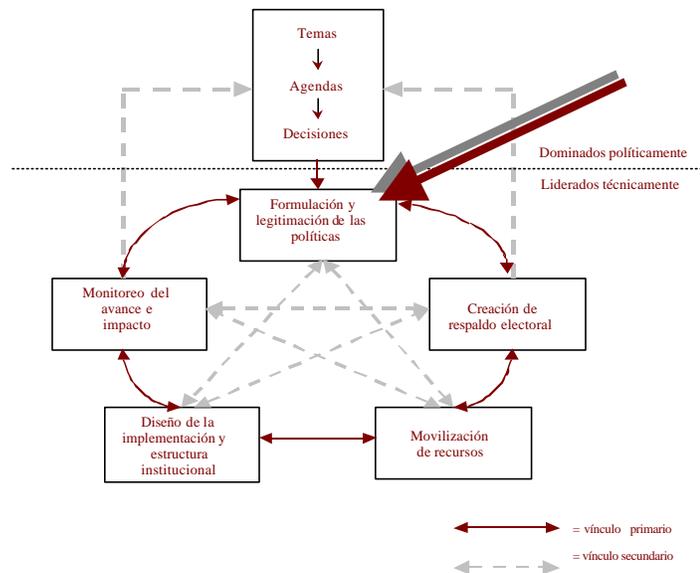
Ejemplo de una política de reforma de salud

Deconcentración del MdS es la delegación permanente de poder de creación de decisiones a los directores provinciales, jefes de área y directores de hospital en las áreas de:

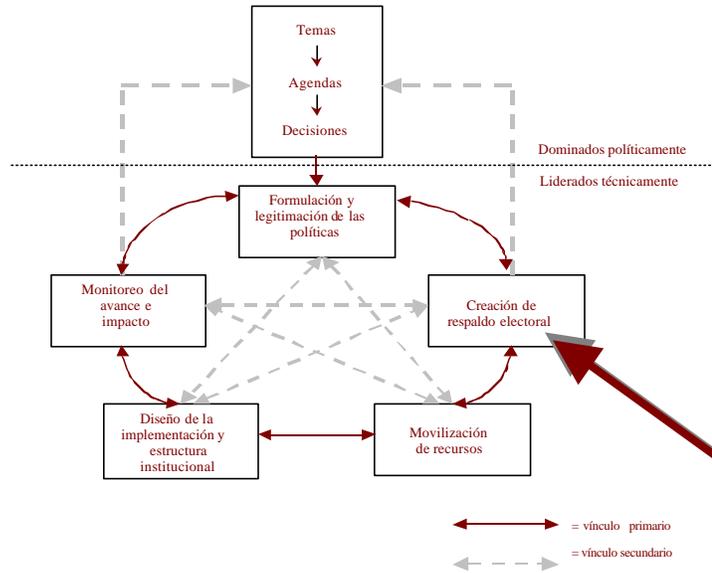
- ▲ nombramiento y manejo del personal
- ▲ compra de equipo y suministros
- ▲ utilización de fondos generados por los locales



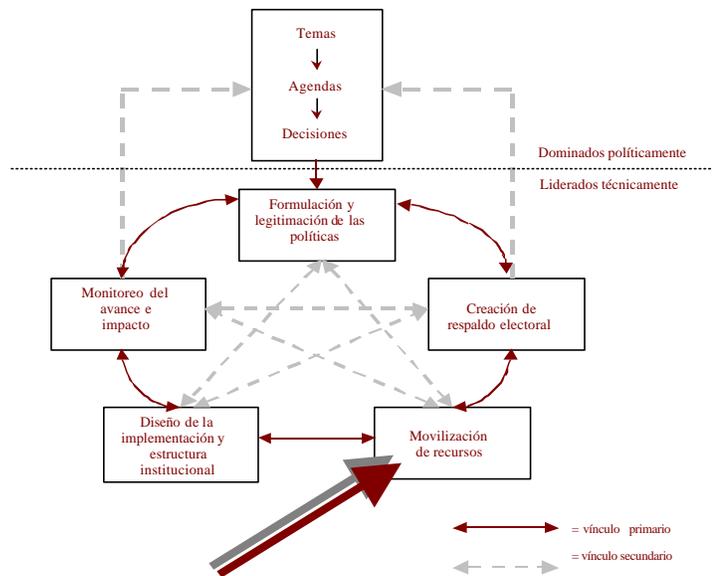
El proceso político



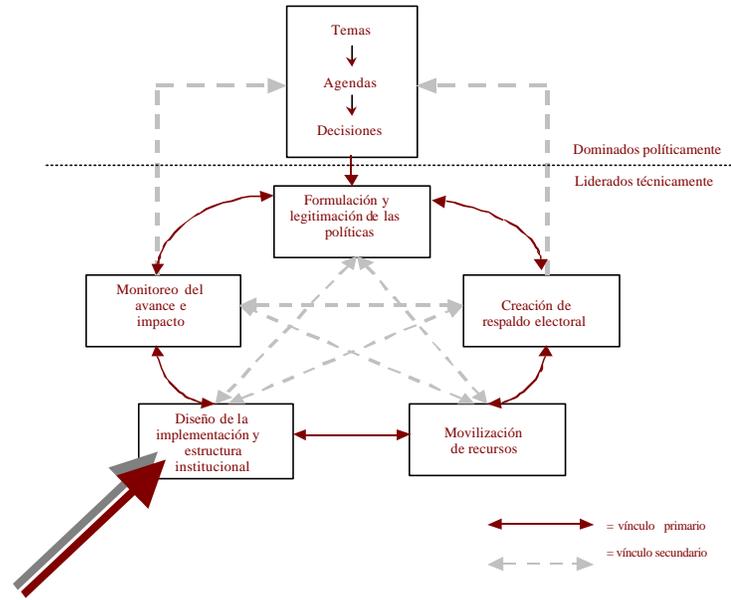
El proceso político



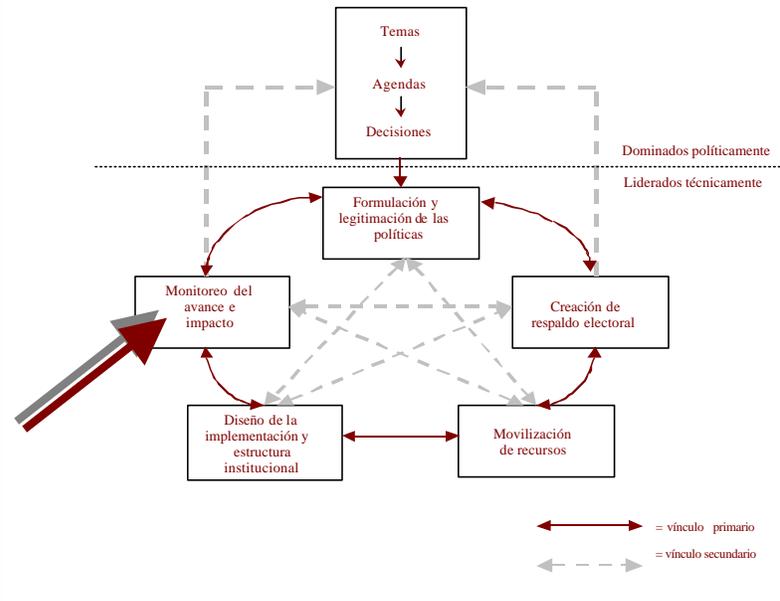
El proceso político



El proceso político



El proceso político



Análisis de las partes interesadas

¿Por qué? Para identificar a las partes interesadas y evaluar el respaldo para la política

¿Cuándo? Las fases de formulación y legitimación de la política



Promoción

¿Por qué? Para determinar un objetivo de promoción, identificar a las audiencias destinatarias, evaluar la disponibilidad de respaldo electoral y fuentes de datos y desarrollar una estrategia de persuadir a los políticos que toman acción.

¿Cuándo? Las fases de creación de respaldo electoral y movilización de recursos.



Negociación de conflictos

¿Por qué? Para anticipar, contener y resolver los conflictos que surgen inevitablemente durante el proceso político.

¿Cuándo? Es útil en cada etapa, pero es crítico durante las fases de movilización de recursos y diseño de implementación/estructuración organizacional.



Folleto 2-B

Tarea en grupos pequeños

Comprender el proceso de toma de decisiones

Aprovechando las experiencias en la reforma del sector salud, **realice un debate** en torno a las siguientes preguntas:

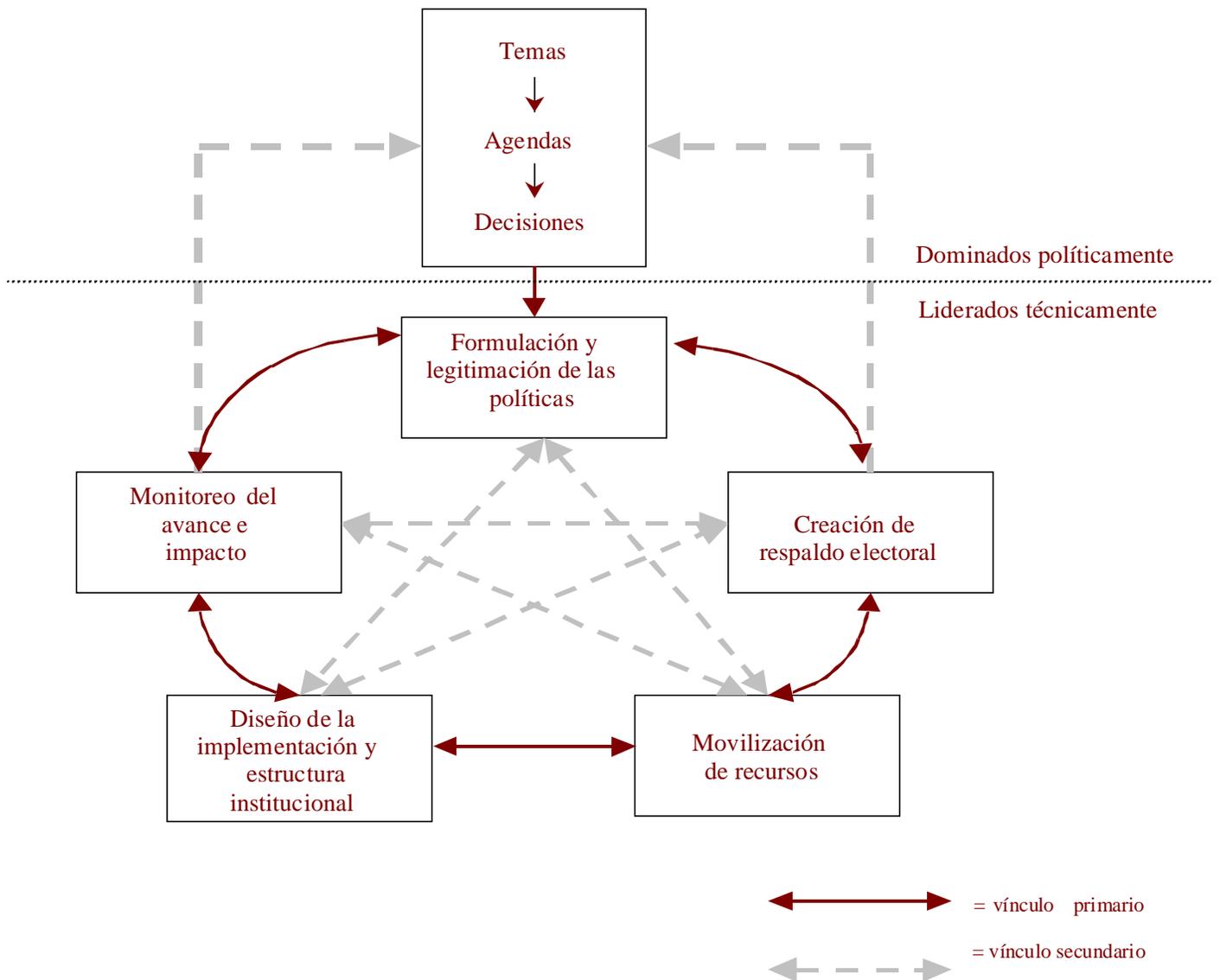
- ¿Cómo se generan ideas o temas para una nueva política o una revisión de ella?
- ¿Cómo se presenta el tema propuesto en el proceso formal de toma de decisiones?
- ¿Cuál es el proceso para analizar, debatir y modificar la propuesta?
- ¿Quiénes son los actores involucrados?
- ¿Cómo se aprueba o rechaza la propuesta?
- ¿Cuál es el plazo para analizar y aprobar la propuesta?
- Si ésta se aprueba, ¿cuáles son los pasos para implementar la política?

Sobre la base de las experiencias colectivas, **creen un flujograma o diagrama** que sintetice e ilustre el proceso de toma de decisiones como ustedes lo comprenden. Seleccionen a alguien de su grupo de mesa para que presente el flujograma al grupo principal.

Tiempo para la tarea: 40 minutos

Folleto 2-C

Marco conceptual del proceso político



Selección y definición de una política prioritaria

Tiempo: 1 hora 30 minutos

Visión general

En esta sesión, los participantes mismos se seleccionan en “Equipos políticos”, donde escogerán una política prioritaria para practicar los pasos del análisis de las partes interesadas y de la planificación de la promoción. La manera exacta en que organice estos equipos dependerá de la composición y los intereses del grupo de participantes en particular. Si todos los participantes son del mismo país, podrían formar equipos en torno a una sola política prioritaria de reforma de la salud, o bien en torno a varias de ellas. Si los participantes provienen de diferentes países, entonces deberían agruparse por país, y cada equipo debe seleccionar una política que sea una prioridad actual para su correspondiente agenda de reforma nacional. Una vez formados los grupos, cada equipo redactará una definición concreta y orientada a la acción de su política seleccionada, y luego la compartirá con los otros equipos en la sala. La tarea de definición de la política es un requisito decisivo para las siguientes sesiones y ejercicios prácticos; los integrantes del equipo deben tener claridad respecto de lo que significa la política seleccionada y concordar en cuanto a la definición de ella.

Objetivo

Seleccionar y definir una política prioritaria que sea apropiada para el análisis de las partes interesadas e iniciativas de promoción.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-6

Folletos

- ▶ 3-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ 3-B: Tarea para el equipo político: Definición de la política

- ▶ Descripciones de las políticas prioritarias actuales de reforma del sector salud (previamente redactadas por los participantes)

Instrucciones especiales

En la medida de lo posible, se debería solicitar a los participantes que revisen y seleccionen una política prioritaria antes de llegar al taller. (Véase la Tarea previa al taller en el Anexo D de la sección de Introducción de este manual.) Recopile las descripciones de políticas cuando lleguen y familiarícese con éstas antes de la sesión. Si no es factible hacer la tarea previa al taller, entonces ayude a la gente a realizar una selección apropiada en este punto y luego continúe con la redacción de la definición y objetivo de la política.

I. Selección de una política prioritaria (20 minutos)

1. Explique el objetivo de la sesión. Haga que los participantes comprendan que están seleccionando una política que usarán en varios ejercicios prácticos de planificación durante lo largo del taller.
2. Revise las Diapositivas 1-3, “Criterios para la selección de una política prioritaria” y “Modelos de políticas”. Remita a los participantes a los recuadros de la página 2-6 del Conjunto de herramientas para obtener la misma información.
3. Haga que los participantes debatan y se organicen en Equipos políticos como sigue:
 - ▷ Los participantes pueden agruparse por país y luego discutir y seleccionar una de sus políticas prioritarias.
 - ▷ Si son del mismo país, los participantes pueden identificar varias políticas prioritarias y seleccionarse a sí mismos en Equipos políticos para trabajar en una de ellas.

Entre los ejemplos de políticas están: la descentralización o desconcentración del Ministerio de Salud, la reasignación de recursos, la racionalización de los servicios de salud, etc. Posteriormente, recorra la sala y haga que cada equipo o individuo afirme su política seleccionada.

II. Definición de la política prioritaria (40 minutos)

1. Explique que el próximo paso es definir la política en términos concretos y claros, de modo que el personal directivo y otras partes interesadas tengan un entendimiento en común de lo que ésta es. Muestre y revise la Diapositiva 4, “Directrices para definir la política” y luego muestre las Diapositivas 5 y 6, “Definiciones modelo de políticas de la reforma de la salud” y utilícelas para ilustrar sus puntos. Remita a los participantes a los recuadros de la página 2-6 de su Conjunto de herramientas para obtener la misma información.
2. Solicite a los participantes que trabajen en sus equipos políticos para redactar una definición de su política seleccionada. En el recuadro siguiente se indica la tarea:

Nota para el instructor: El escenario ideal es hacer que los participantes se seleccionen a sí mismos en cuatro o cinco diferentes equipos políticos.

Tarea para el equipo político: Definición de la política

1. Utilizando las sugerencias a continuación, redacte una definición de la política seleccionada.
 - Use lenguaje claro y no técnico
 - Sea lo más específico posible
 - Oriéntese a la acción (¿Qué medida debe adoptar el gobierno para implementar la política de reforma?)
 - Destaque el aspecto positivo de la política
2. Una vez que haya terminado de redactar la definición, anótelas en el rotafolio y colóquelas en exhibición en la pared.

Tiempo para la tarea: 35 minutos

Nota para el instructor:
Elaborar definiciones de políticas específicas y orientadas a la acción que se señalan generalmente en términos más globales y generales puede ser muy difícil. Prepárese para dar tiempo y asistencia adicionales a los equipos durante esta parte de la sesión.

3. Ayude a los equipos políticos como sea necesario. Alerta a los grupos cuando les falta cinco minutos.

III. Recorrido: Crítica en grupo de las definiciones de políticas (30 minutos)

1. Una vez que las definiciones de todos los equipos hayan sido colocadas en exhibición en la pared, invite a los participantes a dar una vuelta por la sala para que lean y se critiquen mutuamente. Recomiende a las personas que pidan aclaraciones según sea necesario. Proporcione papeles autoadhesivos de gran tamaño (por ejemplo, "Post-it Notes") para que la gente pueda escribir sus comentarios y sugerencias y las peguen directamente en las hojas del rotafolio. Usted y otros capacitadores también deben participar en la crítica, agregando sus comentarios específicos según convenga. Mientras revise la definición de las políticas y lea los comentarios escritos en las notas autoadhesivas, destaque los comentarios o sugerencias que sean pertinentes para todos los equipos, sin considerar su política específica.
2. Pida a cada equipo político que use los comentarios y sugerencias para mejorar o volver a redactar su definición de la política. Ayude a cualquier equipo que tenga dificultad en finalizar su definición.
3. Solicite a los participantes que vuelvan a colgar su definición de la política modificada en un área designada y déjelas allí durante lo largo del taller.

Folleto 3-A

Apuntes en PowerPoint

Crterios para seleccionar una política de prioridad

- ▲ La política debe ser específica y se puede definir en términos concretos para que todos entiendan que significa.
- ▲ La política debe apoyar directamente las reformas de salud actuales.
- ▲ La política debe ser crítica para la puesta en práctica de sus reformas de salud.
- ▲ La política debe ser políticamente viable, pero suficiente polémica para que vale la pena invertir los recursos requeridos para realizar el análisis de las partes interesadas y actividades de promoción.
- ▲ Existe un ambiente abierto para crear respaldo en la política o tomar decisiones con respeto a la política.



Modelo de políticas

Apropiadas para el análisis de las partes interesadas y la planificación de la promoción:

- ▲ Desconcentración del Ministerio de Salud
- ▲ Asignación de recursos basada en la producción
- ▲ Autonomía/descentralización de los hospitales
- ▲ Nuevos mecanismos presupuestarios para los hospitales públicos



Modelo de políticas

No apropiadas para el análisis de las partes interesadas y la planificación de la promoción:

- ▲ Reforma del sector salud (demasiado general)
- ▲ Modernización del Ministerio de Salud (demasiado ambiguo)
- ▲ Dotación de computadoras a todas las oficina del Ministerio de Salud (no es una tema central ni prioritario para la reforma de la salud).
- ▲ Aumento del gasto nacional en salud (puede no ser un tema polémico para el sector de la salud).



Directrices para definir la política

- ▲ Se debe usar lenguaje claro y no-técnico.
- ▲ Debe ser lo más específico posible.
- ▲ Debe ser orientado hacia acciones (¿El gobierno necesita tomar cual acción para la puesta en practica de la política de reforma?).
- ▲ Se debe destacar los aspectos positivos de la política.



Modelo de definiciones de políticas

Ejemplo N°. 1: Desconcentración del Ministerio de Salud

La desconcentración del Ministerio de Salud es la delegación permanente del poder de toma de decisiones en los directores provinciales, jefes de área y directores de hospitales en las áreas de:

- ▲ designación y administración de personal
- ▲ compra de equipos y suministros
- ▲ utilización de fondos generados por los establecimientos



Modelo de definiciones de políticas

Ejemplo N°. 2: Asignación de recursos por parte del ministerio de Salud de acuerdo a los resultados

Proporcionar recursos a los establecimientos del ministerio basándose en los servicios que entregan (de acuerdo al número de servicios producidos). Los recursos específicos que se asignarían sobre la base de los resultados incluyen:

- ▲ presupuestos administrativos generales y del establecimiento
- ▲ asignaciones para personal
- ▲ distribución de equipos



Folleto 3-B

Tarea en grupos pequeños

Definición de la política

1. Utilizando las sugerencias a continuación, redacte una definición para la política seleccionada.
 - Use lenguaje claro y no técnico
 - Sea lo más específico como posible
 - Oriéntese a la acción (¿Qué medida necesita adoptar el gobierno para implementar la política de reforma?)
 - Destaque el aspecto positivo de la política
2. Una vez que haya terminado de redactar la definición, anótela en el rotafolio y colóquela en exhibición en la pared.

Tiempo para la tarea: 35 minutos

Herramienta para el análisis de las partes interesadas

Sesión 4: Orientación para el análisis de las partes interesadas

Sesión 5: Identificación de partes interesadas clave

Sesión 6: Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la tabla de partes interesadas

Sesión 7: Análisis y uso de datos sobre las partes interesadas

Herramienta para el análisis de las partes interesadas

Índice

Sesión 4: Orientación para el análisis de las partes interesadas	2-5
Visión general	2-5
Objetivos:	2-5
Materiales	2-5
Folletos	2-5
Actividades/Pasos	2-6
I. Introducción al Análisis de las partes interesadas—Ejercicio del mapa de posturas	2-6
II. Puntos clave/principales pasos del Análisis de las partes interesadas	2-6
Folleto 4-A: Modelo del mapa de posturas	2-8
Folleto 4-B: Apuntes de PowerPoint	2-10
Sesión 5: Identificación de las posibles partes interesadas clave	2-15
Visión general	2-15
Objetivos	2-15
Materiales	2-15
Folletos	2-16
Actividades/Pasos	2-16
I. Visión general de la identificación de las partes interesadas	2-16
II. Tarea para el equipo de política: Elaboración de una lista de posibles partes interesadas	2-16
Folleto 5-A: Apuntes de PowerPoint	2-18
Folleto 5-B: Hoja de trabajo para la identificación de las partes interesadas	2-21
Sesión 6: Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la tabla de partes interesadas	2-25
Visión general	2-25
Objetivos	2-25
Materiales	2-26
Folletos	2-26
Preparación especial	2-26
Actividades/Pasos	2-26
I. Visión general de los pasos de la entrevista con las partes interesadas y de la transferencia de la información	2-26

II. Realización de una entrevista de práctica (70 minutos)	2-28
III. Pida una breve rendición de cuentas sobre la experiencia de la entrevista. Pregunte:	2-29
IV. Demostración y práctica: completación de la tabla de partes interesadas (45 minutos) ..	2-29
Folleto 6-A: Apuntes en PowerPoint	2-31
Folleto 6-B: Ejemplo del cuestionario de entrevista para la “Desconcentración del MINSA”	2-35
Folleto 6-C: Definiciones de las características de las partes interesadas e instrucciones para completar la tabla de partes interesadas	2-40
Folleto 6-D: Modelo de la tabla de partes interesadas	2-44
Folleto 6-E: Modelo del cuestionario de entrevista	2-46
Folleto 6-F: Modelo de la tabla de referencia	2-50
Sesión 7: Análisis y utilización de los datos sobre las partes interesadas	2-53
Visión general	2-53
Objetivos	2-53
Materiales	2-53
Folleto	2-54
Actividades/Pasos	2-54
I. Demostración del análisis de datos	2-54
II. Aplicación del análisis de las partes interesadas al marco del “mundo real”	2-55
Folleto 7-A: Apuntes en PowerPoint	2-57
Folleto 7-B: Análisis de poder y liderazgo	2-62
Folleto 7-C: Tabla de partes interesadas parcialmente completada	2-64
Folleto 7-D: Análisis de los niveles de conocimiento	2-66
Folleto 7-E: Posibles alianzas clave	2-68

Orientación para el análisis de las partes interesadas

Tiempo: 45 minutos

Visión general

Esta breve orientación establece la razón para el Análisis de las partes interesadas: la necesidad de tener información integral y *objetiva* sobre las partes interesadas clave. Luego, guía a los participantes a través de los pasos del proceso. El modelo de ejercicio del mapa de posturas, al comienzo de la sesión, atrae la atención de los participantes e ilustra en forma gráfica las posibles aplicaciones para los datos generados a través del proceso de análisis.

Objetivos

- ▶ Aclarar los usos y beneficios del análisis de las partes interesadas como herramienta fundamental para manejar el proceso político y cómo ésta se relaciona con las otras herramientas de política
- ▶ Describir los componentes y pasos clave de un análisis integral de las partes interesadas

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-6
- ▶ Las definiciones de las políticas de los Equipos políticos colocadas en exhibición en la pared (de la Sesión 3)

Folletos

- ▶ 4-A: Modelo del mapa de posturas
- ▶ 4-B: Apuntes en PowerPoint

Actividades/Pasos

Nota para el instructor: El mapa de posturas es uno de varios posibles productos del análisis de las partes interesadas. Al mostrar el modelo de mapa al comienzo del módulo correspondiente al análisis de las partes interesadas se atrae el interés de los participantes y ayuda a convencerlos rápidamente del valor de la herramienta de análisis para el manejo del proceso político. No dedique mucho tiempo a interpretar el mapa: volverá a él nuevamente en la Sesión 7, Análisis y uso de datos sobre las partes interesadas, y al comienzo del módulo sobre la planificación de la promoción.

Nota para el instructor: Puede hacer estas preguntas al grupo plenario, o bien solicitar a los participantes que debatan unos minutos en sus grupos de mesa y luego compartir sus perspectivas en plenario.

I. Introducción al Análisis de las partes interesadas—Ejercicio del mapa de posturas (25 minutos)

1. Revise los objetivos de la sesión.
2. Presente el Análisis de las partes interesadas mostrando a los participantes la Diapositiva 2, Modelo del mapa de posturas. Remita a los participantes al mapa la carpeta del taller (Folleto 4-A), de modo que lo puedan seguir durante el ejercicio. Explique suficientes antecedentes sobre el mapa, de modo que los participantes puedan “interpretarlo” por sí mismos. Indique los siguientes aspectos:
 - ▷ El mapa muestra quiénes son los principales actores o partes interesadas y quienes respalda o se opone a la política.
 - ▷ También indica cuán importante es el respaldo o la oposición (a través de sombreado o color) para el éxito de la política y dónde se encuentran estas partes interesadas por sector.
3. Solicite a los participantes que analicen el mapa y respondan las siguientes preguntas:
 - ▷ ¿Qué le indica el mapa sobre estas partes interesadas en particular ?
 - ▷ Según el mapa, ¿cómo caracterizaría el respaldo para (o el estado de) esta política?
 - ▷ ¿Qué estrategias podría usted considerar para generar respaldo? (Demuestre el punto clave de lo que significa el manejo del proceso político; reflexionar y planificar estratégicamente, y luego adoptar una medida para cambiar las posturas de ciertas personas. Es importante determinar de quién es el respaldo que realmente se necesita y luego trabajar para lograrlo.)
4. Solicite ejemplos al grupo sobre cómo los gerentes de políticas actualmente obtienen el tipo de información presentada en el mapa de posturas. ¿Cómo sabe quién favorece sus políticas y quién se opone a ellas? ¿Cómo sabe sus niveles de poder y liderazgo en relación con su reforma propuesta? Explique que el análisis de las partes interesadas entrega respuestas a estas y otras preguntas clave del manejo del proceso político. Use este debate para establecer la razón del Análisis de las partes interesadas: la necesidad de tener información integral y *objetiva* sobre las partes interesadas clave.

II. Puntos clave/principales pasos del Análisis de las partes interesadas (20 minutos)

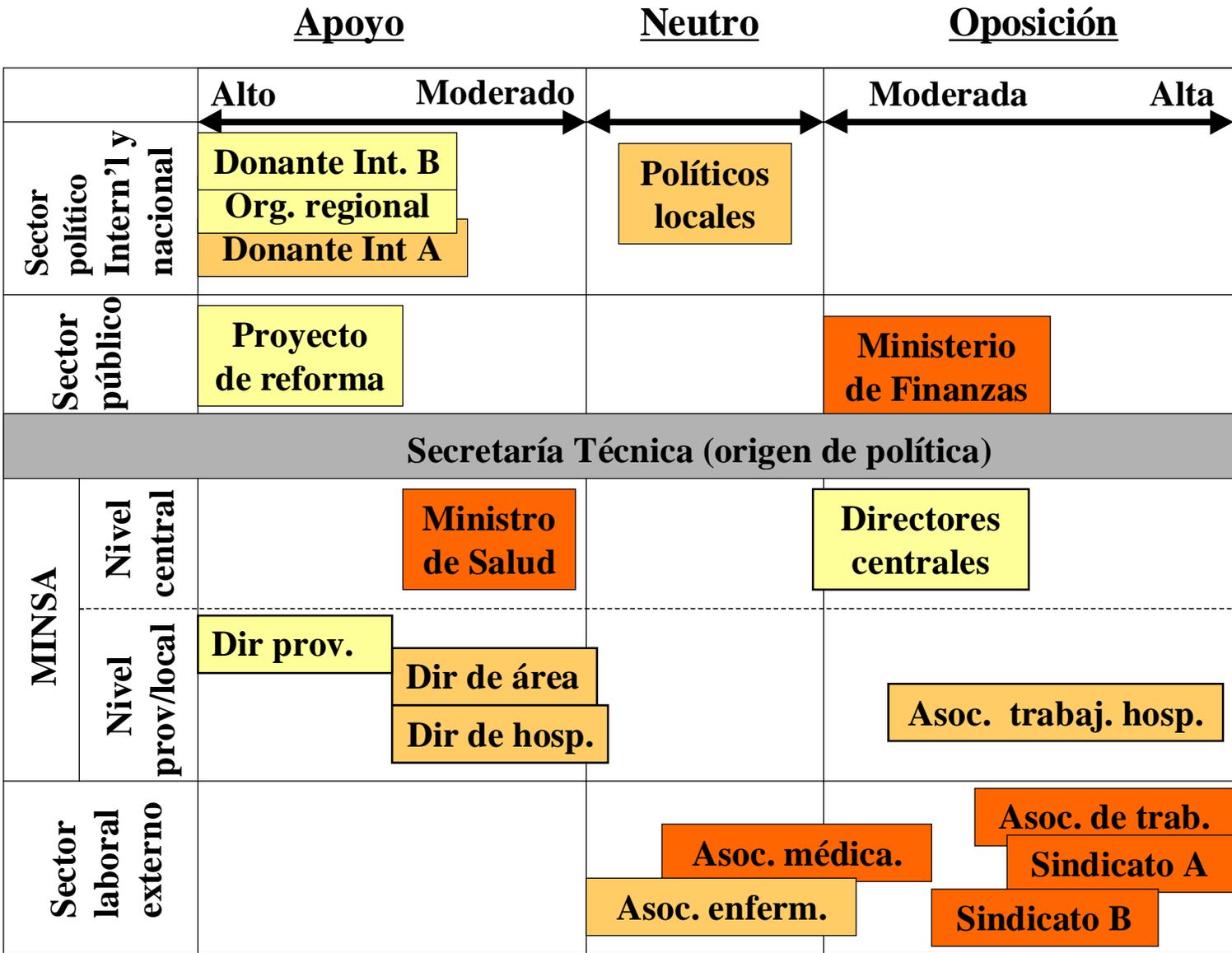
1. Utilizando las Diapositivas 3-6, revise los puntos y pasos clave del análisis de las partes interesadas, vinculándolo al proceso político y a las otras dos herramientas del Conjunto de herramientas. Subraye los siguientes puntos :
 - ▷ Este enfoque utiliza una metodología que es transparente, objetiva y sistemática. Los resultados del análisis de las partes interesadas pueden ayudar a que los gerentes de la reforma digan a los funcionarios superiores cosas que probablemente éstos no desean oír: el proceso es más defendible y aumenta la influencia del equipo de reforma.
 - ▷ El análisis de las partes interesadas genera muchos datos que usted necesita para comenzar a elaborar sus estrategias de promoción.

- ▷ Al aplicar la herramienta, es vital asignar valores objetivos a la información de las entrevistas. La metodología a veces puede parecer tediosa, pero los resultados son creíbles y replicables.
 - ▷ El análisis no garantiza el éxito de la política, pero puede maximizar las probabilidades y minimizar parte del riesgo de fracasar.
2. Haga aclaraciones según sean necesarias, pero posponga las preguntas que serán cubiertas durante los siguientes ejercicios prácticos. Utilice “notas autoadhesivas” para captar cualesquiera preguntas pendientes que tengan los participantes y colóquelas en el “Estacionamiento”. Explique a los participantes que practicarán varios de los pasos del análisis de las partes interesadas en sus equipos políticos.

Nota para el instructor: La idea es resumir los principales pasos y características de la herramienta en vez de explicar todos los detalles incluidos en las directrices. Los participantes tendrán oportunidades de “experimentar” varios de los principales componentes del análisis de las partes interesadas en el curso de las próximas sesiones.

Folleto 4-A

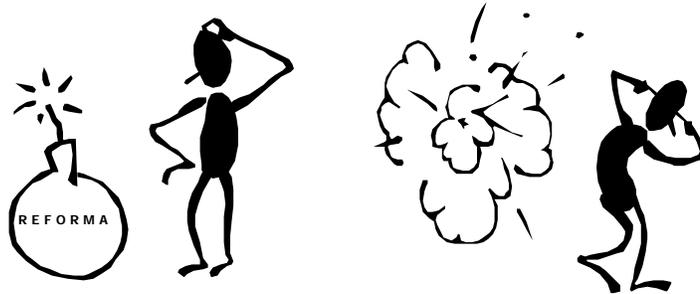
Modelo del mapa de posturas



Folleto 4-B

Apuntes en PowerPoint

Análisis de las partes interesadas

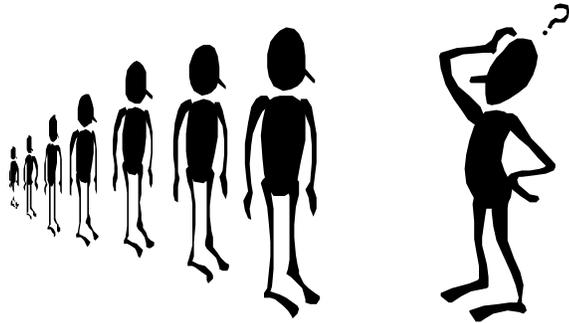


Una herramienta para proveer información clave para evitar fracasos políticos en las reformas del sector salud



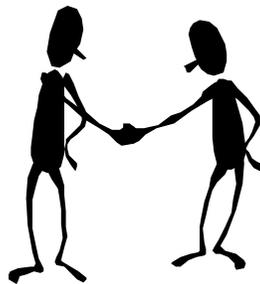
		<u>Apoyo</u>		<u>Neutro</u>	<u>Oposición</u>	
		Alto	Moderado		Moderada	Alta
Sector político	Intern'l y nacional	Donante Int. B Org. regional Donante Int A		Políticos locales		
Sector público		Proyecto de reforma			Ministerio de Finanzas	
Secretaría Técnica (origen de política)						
MINSA	Nivel central		Ministro de Salud		Directores centrales	
	Nivel prov/local	Dir prov.	Dir de área Dir de hosp.			Asoc. trabaj. hosp.
Sector laboral externo				Asoc. enferm. Asoc. médica.		Asoc. de trab. Sindicato A Sindicato B

¿Quiénes son las partes interesadas?



¿Cuáles son sus posiciones e intereses hacia la política?

Partidario



Neutral



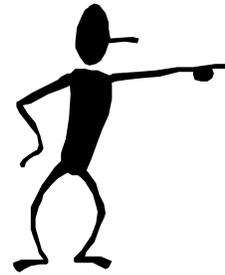
Opositor



¿Cuál es su habilidad de afectar la implementación de la política?



Poder



Liderazgo



El Proceso

- ▲ Identificar a las partes interesadas
- ▲ Hacer entrevistas con las partes interesadas
- ▲ Organizar la información que sale
- ▲ Hacer un análisis de la información
- ▲ Usar la información para tomar una acción o decisión



Identificación de las partes interesadas clave

Tiempo: 1 hora

Visión general

Ahora que los participantes tienen una visión general de la herramienta para el análisis de las partes interesadas (de la Sesión 4), están listos para comenzar a practicar algunos de los pasos del proceso. Esta sesión se centra en la identificación de las partes interesadas clave, un paso particularmente decisivo si se desea que el análisis tenga éxito. Trabajando en sus equipos políticos, los participantes primero identifican un espectro de posibles partes interesadas (sectores público/privado y nacional/internacional) correspondiente a su política seleccionada y luego determinan cuáles pueden ser clave. El debate del grupo se centra en las directrices para seleccionar el tipo y número “adecuados” de partes interesadas en relación con los fondos disponibles para realizar las entrevistas.

Objetivos

- ▶ Identificar posibles grupos de partes interesadas para políticas de reforma de la salud a escala nacional [y de establecimiento].
- ▶ Distinguir entre partes interesadas potenciales y prioritarias en el marco del manejo del proceso político.
- ▶ Elaborar una lista de posible partes interesadas relacionadas con la política seleccionada.

Materiales

- ▶ Diapositivas en PowerPoint 1-3
- ▶ Definición de “Parte interesada” anotada en el rotafolio (ver Actividad I, Paso 1)
- ▶ Definiciones de las políticas de los equipos políticos colocada en exhibición en la pared (de la Sesión 2)

Folletos

- ▶ 5-A Apuntes en PowerPoint
- ▶ 5-B Hoja de trabajo para la identificación de las partes interesadas

Remita a los participantes al Anexo 2-A, “Ejemplo de una lista general de partes interesadas” en el Conjunto de herramientas.

Actividades/Pasos

Nota para el instructor: Si algunos participantes están trabajando en reformas al nivel de establecimiento, ajuste las agrupaciones de partes interesadas en la forma correspondiente. Vea la lista de partes interesadas al nivel de establecimiento en el Recuadro 2.3, en la página 2-7 del Conjunto de herramientas.

I. Visión general de la identificación de las partes interesadas (15 minutos)

1. Muestre y explique al grupo la siguiente definición de “parte interesada”:
 “Una parte interesada es cualquiera que tiene un interés adquirido en la política que se promueve”
2. Muestre al grupo la Diapositiva 2, “Posibles sectores por considerar” al elaborar una lista de posibles partes interesadas. Solicítele que sugieran posibles grupos de partes interesadas de cada categoría de sectores y enumérelas en el rotafolio.
3. Muestre la diapositiva 3, “Hoja de trabajo para la identificación de partes interesadas” y remita a los participantes al Anexo 2-A, “Ejemplo de una lista general de partes interesadas” en su Conjunto de herramientas. Revise las categorías de información (sectores, subsectores, interna/externa del MINSA, # que será entrevistados, y el motivo de elección/relación con la política). Solicite a los participantes que comenten sobre la razón por la cual cada categoría de información es importante.

II. Tarea para el equipo de política: Elaboración de una lista de posibles partes interesadas (45 minutos)

1. Remita a los participantes al Folleto 5-B, “Hoja de trabajo para la identificación de las partes interesadas” y solicítele que realicen la siguiente tarea en sus equipos políticos:

Tarea para el equipo político: identificación de las posibles partes interesadas

- Utilizando la hoja de trabajo, identifique todas las posibles partes interesadas para su política seleccionada.
- Para cada parte interesada individual o grupal que identifique, llene la información pertinente en el cuadro: interna/externa al MINSA; # que será entrevistado; motivo de elección/relación con la política.

Tiempo para la tarea: 25-30 minutos

2. Mientras los equipos trabajan en la tarea, confirme que están bien encaminados. Proporcione aclaraciones y ayuda según corresponda. Después de aproximadamente 20-25 minutos, avise a los equipos que quedan cinco minutos.
3. Una vez que los equipos hayan finalizado, solicite comentarios sobre la tarea:
 - ▷ ¿Hubo algún problema al identificar los diversos grupos o individuos? Explique.
 - ▷ ¿Qué porcentaje de la gente de su lista es externa con respecto a la interna? ¿Por qué es esto importante?
 - ▷ ¿Cuántas personas en total ha enumerado como posibles partes interesadas para entrevistar? ¿Qué implica esto sobre los recursos necesarios para realizar las entrevistas?
 - ▷ Dados los recursos limitados, ¿cuáles son algunas formas en las que puede priorizar las partes interesadas de su lista?

En referencia a esta última pregunta, explique al grupo que es útil consultar con dos o tres personas (en su país o región) que tengan un amplio conocimiento del sector salud, sus actores, y el poder de dichos actores para influir en la política. Utilizando el aporte de estos expertos, el grupo debería asignar prioridades a sus listas e incluir *sólo a los individuos que tengan un interés directo en la política y puedan ayudar u obstruir significativamente la implementación de ella*.

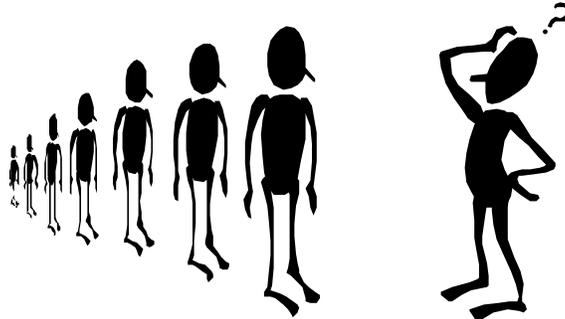
4. Como paso final, solicite a los equipos que revisen su lista de posibles partes interesadas y que coloquen un asterisco o marca junto a varias de las personas que considerarían como “prioritarias”. Esta sublista debería incluir a personas que ellos saben que son partidarios de su política propuesta, como asimismo a opositores. Explique que usarán algunos de estos actores como ejemplos de casos durante la próxima sesión, “Realización de las entrevistas y completación de la tabla de partes interesadas”.

Nota para el instructor: Puede ser útil mencionar cuándo y en qué circunstancias los usuarios finales pueden ser considerados como partes interesadas prioritarias. Los usuarios finales por lo general afectan indirectamente a una política reaccionando a los incentivos creados por la política o sistemas reformados, en vez de cambiar en forma directa la política y los sistemas mismos. Como tales, en general no son considerados como partes interesadas prioritarias en el marco de este análisis.

Folleto 5-A

Apuntes en PowerPoint

Identificar a las partes interesadas



Posibles sectores donde buscar a las partes interesadas

- Sector público
- Sector político
- Sector social
- Sector privado
- Sector internacional



Hoja de trabajo para identificar las partes interesadas

Sector	Subsector	Interna/ Externa al MINSA	Nº que será entrevistado	Relación con la política
Público				



Folleto 5-B

Hoja de trabajo para la identificación de las partes interesadas

Para el ejercicio de capacitación, llene el cuadro de acuerdo al título de cada columna para identificar a las partes interesadas y sus conexiones a la política.

Sector	Institución y puesto	Interna/ Externa al origen de la pol.	Nº que será entre- vistado	Relación con la política
Público				
Político				

Sector	Institución y puesto	Interna/ Externa al origen de la pol.	N° que será entre- vistado	Relación con la política
Social				
Privado				

Sector	Institución y puesto	Interna/ Externa al origen de la pol.	N° que será entre- vistado	Relación con la política
Internacional				
Otro				

Realización de entrevistas a las partes interesadas y completación de la tabla de partes interesadas

Tiempo: 2 horas 15 minutos

Visión general

En la Sesión 6, los participantes se familiarizan con los componentes básicos del proceso de análisis de las partes interesadas: recopilación de los datos de la entrevista y su transformación a un formato sistematizado del cual se puedan realizar comparaciones y análisis claros. La transformación de los datos también facilita la presentación concisa de la información a los políticos que la usarán.

Siguiendo con su trabajo en equipos políticos, los participantes realizan entrevistas prácticas a las “partes interesadas” clave (representadas por colegas) y luego aprenden a transferir las respuestas a la Tabla de partes interesadas. Una transferencia precisa de las respuestas a la tabla requiere el uso de varias herramientas: los cuestionarios de entrevista completos, la tabla de referencia, las definiciones de las características de las partes interesadas y la Tabla de partes interesadas misma. Dada la complejidad de las herramientas y pasos presentados aquí, esta sesión requiere una preparación y manejo cuidadosos por parte de los facilitadores del taller.

Objetivos

- ▶ Familiarizarse con las diferentes herramientas usadas para estructurar el cuestionario de la entrevista y transferir/analizar los datos.
- ▶ Realizar y documentar una entrevista a una parte interesada para la política seleccionada.
- ▶ Transferir la información verbal de la entrevista a la Tabla de partes interesadas (un formato conciso y sistematizado).

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-5
- ▶ Rotafolio con instrucciones para la “Tarea para el equipo político: Entrevistas de práctica” (ver Paso II.1)

- ▶ Versión para rotafolio de la Tabla de partes interesadas (para demostrar la transferencia de datos del Paso III.1)
- ▶ Definiciones de las políticas de los equipos políticos colocados en exhibición en la pared.

Folleto

- ▶ 6-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ 6-B: Ejemplo del cuestionario de entrevista para la “Desconcentración del MINSA” (con definición manuscrita)
- ▶ 6-C: Definiciones de las características de las partes interesadas e instrucciones para la completación de la tabla de partes interesadas
- ▶ 6-D: Modelo de la tabla de partes interesadas
- ▶ 6-E: Modelo del cuestionario de entrevista (con espacios en blanco para práctica en completar la definición de la política)
- ▶ 6-F: Modelo de la tabla de referencia

Preparación especial

1. Esta sesión requiere una preparación y manejo especialmente acabados de las hojas de trabajo y otros materiales. Familiarícese con todas las herramientas enumeradas anteriormente: las Características de las partes interesadas, el Cuestionario de la entrevista, la Tabla de partes interesadas y la Tabla de referencia, de modo que pueda guiar clara y fácilmente al grupo a través de las actividades.
2. Familiarícese con las listas de partes interesadas prioritarias que cada Equipo político elaboró durante la Sesión 5. Es posible que necesite ayudar a uno o más equipos a seleccionar las partes interesadas que ellos deseen representar en las entrevistas de práctica y/o asignar un integrante del personal de capacitación para que represente el papel de una parte interesada (ver la Actividad II-1).
3. Si está trabajando con una versión abreviada de este taller y no tiene tiempo para que los participantes realicen entrevistas de práctica (Actividad II), entonces céntrese en el cuestionario de “desconcentración” (Folleto 6-B) y cree un ejemplo de caso de un cuestionario completado. (Es decir, simule que acaba de entrevistar a la parte interesada X y tiene un cuestionario completado listo para ingresar en la Tabla de partes interesadas.) Use el ejemplo de caso para guiar al grupo en el proceso de transferencia de la información.

Actividades/Pasos

I. Visión general de los pasos de la entrevista con las partes interesadas y de la transferencia de la información (20 minutos)

1. Presente los objetivos de la sesión. Utilizando las diapositivas, explique el Cuestionario y las Características de las partes interesadas en las que se basa el cuestionario. Remita a los participantes al Ejemplo del cuestionario para la desconcentración del MINSA (Folleto 6-B) y las Definiciones de

las características de las partes interesadas (Folleto 6-C), de modo que puedan seguirlo cuando analice la herramienta. Durante su explicación, incluya los siguientes puntos clave:

- ▷ El equipo de análisis de las partes interesadas debería revisar y adaptar las características y definiciones proporcionadas en el Conjunto de herramientas (Anexo 2-B) a la política que se está analizando y a la cultura en particular del país. Es vital que los integrantes del equipo tengan un entendimiento en común de cada definición.
 - ▷ Una vez adaptadas y definidas las características, el equipo luego adapta el cuestionario, la Tabla de partes interesadas y la Tabla de referencia (el cual será explicado en un momento).
 - ▷ Al elaborar/adaptar el cuestionario, las preguntas deben ser enunciadas claramente, específicas y abiertas, es decir, siempre que sea posible, que requieran que la parte interesada dé más que un simple “sí” o “no”. Si es necesario, se puede plantear más de una pregunta para recopilar datos sobre la característica de una parte interesada en particular, pero al hacerlo varias veces se prolongará la duración total del cuestionario más allá del límite de tiempo ideal de 2 horas.
 - ▷ El cuestionario debe incluir una sección introductoria que el entrevistador pueda leer a la parte interesada. Esta introducción presenta el objetivo de la entrevista, identifica quién recopila la información, explica qué se hará con la información y garantiza a la parte interesada que todas las respuestas se mantendrán en el anonimato.
 - ▷ Se debe entregar la definición de la política a la parte interesada durante la entrevista, pero no hasta que el entrevistador haya indagado y establecido el nivel de comprensión y de conocimiento de la parte interesada respecto de la política en juego.
2. Muestre las diapositivas de la Tabla de partes interesadas y la Tabla de referencia y remita a los participantes a los ejemplos en sus carpetas del taller (Folletos 6-D y 6-F). Explique el paso de transferencia de datos, la tabla y el cuadro de la manera siguiente:
- ▷ El paso de transferencia de datos permite al equipo de análisis de las partes interesadas tomar las respuestas extensas de las entrevistas y organizarlas en un formato conciso y sistematizado.
 - ▷ La tabla tiene formato que protege el anonimato y destaca los datos más significativos.
 - ▷ La Tabla de referencia se elabora después del cuestionario y la tabla de partes interesadas, porque incorpora las preguntas específicas de la entrevista y los títulos de columna de la tabla de partes interesadas. La Tabla de referencia cumple un doble propósito: proporciona un medio para confirmar que todas las características de las partes interesadas sean abarcadas en el cuestionario y ayuda a la transferencia real de información del cuestionario a la tabla. Durante la transferencia de datos, la Tabla de referencia sirve como clave para localizar los datos mientras que en la Tabla de partes interesadas se ingresan los datos sintetizados.
 - ▷ Una vez completada la tabla de partes interesadas con todos los datos de la entrevista, el equipo puede entonces establecer comparaciones claras entre las diferentes partes interesadas y presentar la información de manera concisa a los encargados de formular políticas para su uso (como lo vieron los participantes con el Mapa de posturas).

Describa brevemente cada una de las columnas de la tabla y muestre cómo el cuestionario y la Tabla de referencia se relacionan con la tabla de partes interesadas. Responda cualquier pregunta de aclaración que el grupo pueda tener, pero solicite a los participantes que se reserven los demás comentarios o inquietudes hasta después de los ejercicios prácticos.

Nota para el instructor: Los participantes comprenderán mejor estas herramientas una vez que hayan practicado con ellas. Muchas de sus preguntas serán contestadas por la experiencia práctica.

3. Como preparación para la próxima actividad, solicite a los equipos políticos que escriban la definición de su política en el Modelo de cuestionario de entrevista (Folleto 6-E). Este es el cuestionario que ellos usarán como guía durante sus entrevistas de práctica.

II. Realización de una entrevista de práctica (70 minutos)

1. Explique a los participantes que ahora practicarán la realización de una mini entrevista con otros integrantes de su equipo político. Revise cuidadosamente la tarea de la entrevista (muestre los pasos destacados en el rotafolio):

Tarea para el equipo político: Entrevistas de práctica

- **Asigne los papeles de parte interesada y entrevistador:** Cada Equipo político realizará una o más entrevistas, dependiendo del tamaño del grupo. La mitad del equipo interpretará el papel de “Partes interesadas” (determinadas a partir de su correspondiente lista de “partes interesadas prioritarias”). La otra mitad interpretará el papel de “Entrevistadores”. Por ejemplo, si tiene 4 personas en su equipo, dos serán Entrevistadores y las otras dos serán Partes interesadas. Si tiene un número impar de personas en su equipo, un miembro del personal de capacitación se integrará a su equipo e interpretará el papel de una Parte interesada, o si el personal es limitado, la persona adicional puede tomar notas para uno de los Entrevistadores.
- **“Interiorizarse con el personaje” del papel asignado:** Aquellos que interpreten los papeles de “Parte interesada” deberían responder según lo haría esa persona (por ejemplo, responda como el Viceministro de Hacienda, como el Director de una sindicato nacional, etc.) Sea lo más “natural” posible en su representación. Si alguien se siente incómodo con un papel asignado, informe al personal de capacitación y se hará un ajuste dentro de su equipo. Aquellos que interpreten el papel del Entrevistador deberían presentar buenas aptitudes de entrevista (ver los consejos siguientes). Cada pareja puede emplear aproximadamente 10 minutos para prepararse y asumir sus respectivos papeles.
- **Realice una entrevista de 30 minutos.** Utilizando el cuestionario, cada Entrevistador realizará una breve entrevista con la Parte interesada asignada. Los entrevistadores deben tratar de plantear tantas preguntas como sea posible dentro del margen de tiempo de 30 minutos y deberían tomar apuntes en forma cuidadosa durante la reunión. Usted usará sus notas después para completar la Tabla de partes interesadas.
- **Regrese al grupo principal listo para usar los datos de la entrevista.** Después de que todos los equipos hayan finalizado sus entrevistas, nos volveremos a reunir en el grupo plenario y practicaremos el ingreso de los datos en la Tabla de partes interesadas.

2. Si algunos de los participantes han tenido experiencia en la realización de este tipo de entrevista, solicíteles que compartan algunos consejos sobre cómo lograr eficacia. Cerciórese de que se abarquen los siguientes puntos:
 - ▷ Los entrevistadores deben ceñirse al protocolo establecido por el equipo.
 - ▷ Haga preguntas abiertas (¿Qué entiende que significa “desconcentración”?).

- ▷ Evite agregar oraciones o hacer gestos que puedan influir o guiar al entrevistado (por ejemplo, “desde luego/ desde luego que no”, “claro,” “es verdad, ¿no?”, mover la cabeza en señal de aprobación o negación, etc.)
 - ▷ Si la parte interesada no comprende la pregunta, la puede reformular, pero tome apuntes de la forma en que la reformuló. Si el segundo intento no funciona, avance a la próxima pregunta.
 - ▷ Puede aclarar las respuestas de la parte interesada según sea necesario, pero no trate de resumir.
3. Haga que los Equipos políticos realicen las entrevistas. Después de aproximadamente 25 minutos, advierta a cada pareja de entrevista que quedan 5 minutos.

Nota para el instructor: Sugiera a las parejas de entrevista que encuentren un espacio tranquilo y cómodo para realizar las entrevistas. Una vez que las parejas estén ubicadas y hayan comenzado la entrevista, no interrumpa a menos que alguno se haya alejado del curso.

III. Pida una breve rendición de cuentas sobre la experiencia de la entrevista.

Pregunte:

- ▶ ¿Qué conocimientos adquirió sobre la realización de este tipo de entrevista? ¿Nuevas inquietudes?
- ▶ ¿Cómo funcionó el protocolo en cuanto a ayudarle a enterarse de las opiniones de los entrevistados y su conocimiento sobre la política?
- ▶ ¿Cómo piensa que adaptaría este proceso para que se ajuste a su marco cultural y de la política en particular?

Ofrezca las siguientes sugerencias finales para organizar y realizar las entrevistas:

- ▶ Las entrevistas deben programarse en un momento y lugar convenientes para la parte interesada.
- ▶ Si la parte interesada cancela una entrevista, trate de reprogramarla para un momento posterior en vez de reunirse con su representante.
- ▶ Cada vez que sea posible, asigne dos entrevistadores a cada entrevista, de modo que una persona pueda dirigir la conversación y la otra pueda tomar apuntes.
- ▶ Inmediatamente después de la entrevista, los entrevistadores deben trabajar para ingresar las respuestas de la parte interesada a la computadora. Los datos deben ser ingresados lo más literalmente posible, sin resumir lo que la parte interesada “trataba” de decir.

IV. Demostración y práctica: completación de la tabla de partes interesadas (45 minutos)

1. En este paso demostrará el proceso de transferencia de los datos del cuestionario a la Tabla de partes interesadas. Primero, solicite a una de las parejas de entrevista que ofrece de voluntario los datos para la demostración. Luego, identifique y muestre todas las herramientas que usará en este proceso:
 - ▷ Cuestionario con respuestas completadas de la entrevista
 - ▷ Definiciones de las características de las partes interesadas
 - ▷ Tabla de referencia (presentado en el proyector de transparencias)
 - ▷ Tabla de partes interesadas (versión para rotafolio colocada en exhibición al frente de la sala)
2. Utilizando los datos de los voluntarios, guíe al grupo a través del proceso de transferencia de datos correspondiente a cada una de las características (ver Anexo 2-B, Definiciones de características de las partes interesadas e instrucciones para completar la Tabla de partes interesadas). Muestre cómo

se usa la Tabla de referencia para ubicar los datos pertinentes para cada una de las preguntas del cuestionario. Anote los apuntes reales en la versión de rotafolio de la Tabla de partes interesadas, de modo que los participantes puedan seguirlo. Céntrese en la clasificación de la postura (partidario, neutro, opositor) y el índice de recursos-poder-liderazgo. Subraye los siguientes puntos:

- ▷ Bajo la segunda parte de la columna de conocimiento (D2), la definición de la política dada por la parte interesada debe ser anotada con sus propias palabras.
- ▷ Existe una necesidad de conciliar toda discrepancia en la postura que la parte interesada misma da a conocer y la forma en que los demás perciben dicha postura. Cuando la parte interesada dice que se opone a la política, entonces se deduce que es información exacta (aunque subjetiva), porque la persona tiene poco incentivo para tergiversar su postura. Si una parte interesada dice que es neutro o partidario de la política, entonces resulta prudente compararlo con las opiniones de los demás, ya que la parte interesada puede tener un incentivo para tergiversar su postura.
- ▷ El poder de una parte interesada se define aquí como “sus recursos y capacidad para movilizarlos.” Los recursos pueden ser de cualquier tipo: humanos, financieros, tecnológicos, políticos, etc. El índice de poder se deduce del promedio de dos clasificaciones: a) la cantidad de recursos (3= muchos, 2=algunos, 1=pocos) y b) la capacidad de toma de decisiones respecto del uso de dichos recursos (escala de 3, 2, ó 1).
- ▷ Una vez que los datos de todas las partes interesadas hayan sido ingresados a la tabla, el equipo necesita revisar las categorías finales para garantizar una puntuación uniforme.
- ▷ A lo largo del proceso de transferencia de datos, el equipo debe mantenerse centrado en el contenido de la información real y utilizar las herramientas como ayuda para clasificar y representar la información de la manera más exacta y completa posible.

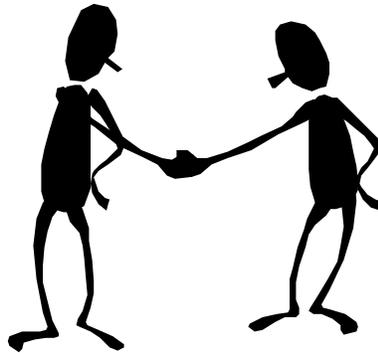
Nota para el instructor:
Reconozca la dificultad del proceso de transferencia de datos, pero recuerde a los participantes que los resultados compensarán la molestia.

3. Solicite a cada pareja de entrevista que ingrese los datos de sus entrevistas en su Modelo de la tabla de partes interesadas (Folleto 6-D). Debido a que este paso de la transferencia de datos puede ser confuso en el primer intento, usted y el resto del personal de capacitación deben prepararse para asistir a cualquiera que desee ayuda. Después de que hayan finalizado, aborde las nuevas preguntas o inquietudes.
4. Agradezca a los equipos por su arduo trabajo y perseverancia. Haga una presentación preliminar de la próxima sesión sobre “Análisis y utilización de los datos”.

Folleto 6-A

Apuntes en PowerPoint

Entrevistar a las partes interesadas



Obtener información primaria sobre “las características”

- ▲ Su conocimiento de la política
- ▲ Sus intereses en la política (beneficios y desventajas)
- ▲ Su posición frente la política (partidario, neutral, opositor)
- ▲ Condiciones necesarias para cambiar su posición



Obtener información primaria sobre “las características”

- ▲ Su poder de afectar el éxito de la política (recursos)
- ▲ Su liderazgo (disponibilidad de tomar acción en contra o a favor de la política)
- ▲ Con cuales organizaciones formaría alianzas
- ▲ Sus opiniones sobre las posiciones de otras partes interesadas



Organizar la información

Tabla de partes interesadas
(Resume la información obtenida en las entrevistas)

A	B	C	D				E			F	G	H		I	J
			Conocimiento		Posición		Intereses		mencionadas	Cantidad	de moviliz.	de recursos	No		
		E	3,2,1	N,OM,O	N,OM,O	2 Según otros N° de ID.	P, PM, N,OM,O	Verdad/ desven.						1	3,2,1
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															



Organizar la información

Tabla de referencia
(conexión entre el cuestionario y la tabla de partes interesadas)

C	D		E				F	G	H		I	J
	Conocimiento		Posición				Intereses		1	2	Capacidad de	SI
I	Nivel	Definición	P,PM N,OM,O	P,PM N,OM,O	Nº de ID	P,PM N,OM,O	Desvent.	mencionadas	Cantidad 3,2,1	movilizar 3,2,1	3,2,1	No
De acuerdo	#1	#3	#6	#13	Nº en cuest.	Análisis	#4	#8c	#8a	#8a		#8a
con su	#2		#7	#14	Nº en cuest.	del grupo	#5	#8e	#8f	#8b	Puntac.	#8b
cargo	#3		#8	#15	Nº en cuest.	de trabajo	#7	#8g	o	#8c	promedio	#8c
			#9	#16	Nº en cuest.	de columnas	#9	o	#11a	#8d	de cantidad	#8c
			o						#11f			



Folleto 6-B

Ejemplo del cuestionario de entrevista para la “Desconcentración del MINSA”

Ejemplo del cuestionario de entrevistas para las partes interesadas

Fecha: ___/___/___

N° de ID _____

Ciudad: _____

PRESENTACIÓN:

Somos de (nombre de la organización) y estamos realizando un estudio encargado por (nombre del auspiciador, si corresponde) para indagar las opiniones de varios importantes actores que están interesados en mejorar la gestión del Ministerio de Salud. Como actor importante dentro del sector salud, es crucial que conozcamos sus opiniones y las de su organización.

Queremos realizar aproximadamente 35 a 40 entrevistas para generar un informe general sobre las opiniones de los principales actores en el sector salud. La información obtenida a través de estas entrevistas será usada por los consultores del equipo de análisis y se presentará en un informe general para (la organización para la cual se emitirá el informe, si corresponde), sin identificar las opiniones individuales.

Nos gustaría hacerle unas breves preguntas específicas sobre su opinión respecto a la desconcentración del MINSA.

SU OPINIÓN:

1. ¿Ha oído hablar de la política de “desconcentración” del Ministerio de Salud?
2. Si sí, ¿dónde escuchó hablar al respecto?
3. ¿Qué entiende Ud. por “desconcentración del MINSA”?

El Ministerio de Salud ha definido la “desconcentración” como “la delegación permanente del control sobre los recursos a los Directores Provinciales, Directores de Hospitales y Jefes de Área.” Estos niveles podrían decidir sobre 1) el nombramiento y administración del personal, 2) la adquisición de equipos e insumos y 3) el uso de todos los fondos generados en cada establecimiento.

4. ¿Cuáles son los posibles beneficios que resultarían de la desconcentración del MINSA para Ud. y su organización, según la definición del propio ministerio?
5. ¿Cuáles son las posibles desventajas que resultarían de la desconcentración del MINSA para Ud. y su organización, según la definición del propio ministerio?

6. ¿Cuáles de las siguientes categorías describen en mejor forma su opinión respecto a la desconcentración del MINSA, según la definición del propio ministerio? (*Lea las opciones y encierre la respuesta dada en un círculo*)
- a) La apoyo decididamente
 - b) La apoyo parcialmente
 - c) Ni la apoyo ni me opongo a ella
 - d) Me opongo parcialmente
 - e) Me opongo decididamente

Si la parte interesada responde a, b, o c, continúe más abajo. Si la parte interesada responde d o e, pase a la pregunta N° 10.

Para aquellos que responden “a”, “b” o “c” a la pregunta N°6:

7. ¿Cuáles de los tres aspectos de la desconcentración apoya Ud.?
- a) Control desconcentrado sobre el nombramiento y administración del personal
 - b) Control desconcentrado sobre la adquisición de equipos e insumos
 - c) Control desconcentrado sobre el uso de fondos generados en cada establecimiento
8. En relación a los aspectos de la desconcentración que Ud. apoya,
- a) ¿De qué forma demostraría su apoyo?
 - b) ¿Haría público su apoyo?
 - c) ¿Qué condiciones deberían existir para que Ud. expresara su apoyo?
 - d) ¿Cuán rápido podría movilizar su apoyo?
 - e) ¿Tomaría la iniciativa de apoyar la desconcentración o esperaría la iniciativa de otros?
 - f) ¿Dispondría de *muchos, algunos o nada* de recursos humanos y/o económicos para apoyar esta política?
 - g) ¿Formaría alianzas con otras personas u organizaciones en estas actividades?
¿Cuáles personas u organizaciones?

9. ¿Bajo qué condiciones Ud. optaría por NO apoyar la desconcentración?

Para aquellos que respondieron “d” o “e” a la pregunta N°6:

10. ¿A cuáles de los siguientes aspectos de la desconcentración se opone Ud.?:
- a) Control desconcentrado sobre el nombramiento y administración del personal
 - b) Control desconcentrado sobre la adquisición de equipos e insumos
 - c) Control desconcentrado sobre el uso de fondos generados en cada establecimiento

11. En relación a los aspectos a los que se opone:
- a) ¿De qué forma demostraría esta oposición?
 - b) ¿Haría pública su oposición?
 - c) ¿Qué condiciones deberían existir para que Ud. expresara su oposición?
 - d) ¿Cuán rápido podría movilizar su oposición?
 - e) ¿Tomaría la iniciativa para oponerse a la desconcentración o esperaría la iniciativa de otros?
 - f) ¿Dispondría de *muchos*, *algunos* o *nada* de recursos humanos y/o económicos para apoyar esta política?
 - g) ¿Formaría alianzas con otras personas u organizaciones en estas actividades?
¿Cuáles personas u organizaciones?
12. ¿Bajo qué condiciones se decidiría Ud. a apoyar la desconcentración?

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas específicas acerca de su parecer respecto a las opiniones de otros sobre la puesta en marcha de la desconcentración del MINSA.

OTROS PARTIDARIOS:

13. ¿Qué otras organizaciones, departamentos de una organización o personas cree Ud. que apoyarían la desconcentración del MINSA? (*Sondee sobre partes interesadas dentro y fuera del MINSA*)
14. ¿En su opinión, qué ganarían estos partidarios con la desconcentración del MINSA?

OTROS OPOSITORES:

15. ¿Qué otras organizaciones, departamentos de una organización o personas cree Ud. que se opondrían a la desconcentración del MINSA? (*Sondee sobre partes interesadas dentro y fuera del MINSA*)
16. ¿En su opinión, qué ganarían estos opositores al impedir la desconcentración del MINSA?

Folleto 6-C

Definiciones de las características de las partes interesadas e instrucciones para completar la tabla de partes interesadas

Definiciones de las características de las partes interesadas e instrucciones para completar la tabla de partes interesadas

A. N° de I.D.

El número que se le asigna a la parte interesada en el cuestionario.

A. Cargo y organización

Cargo que ocupa la parte interesada en la organización para la cual trabaja.

B. Interna/Externa

Interna (I)—partes interesadas que trabajan dentro de la organización que promueve o implementa la política, todas las demás partes interesadas se consideran externas (E).

C. Conocimiento de la política

Esta columna se divide en dos partes. La primera parte, D1, es el nivel de conocimiento específico que tiene la parte interesada respecto a la política que se está analizando. Este conocimiento se debe clasificar entre 3 y 1: 3 – bastante; 2 – algo; 1 – ninguno. Se deben revisar las clasificaciones finales para asegurar que la puntuación sea coherente entre todas las partes interesadas.

La segunda parte de la columna, D2, es para registrar de qué manera cada parte interesada define la política que se está analizando. Aquí se debe anotar la información recopilada en la pregunta N°3 del cuestionario, citando textualmente las palabras de la parte interesada.

D. Postura: Partidario/Opositor/Neutro

La postura o posición se refiere a la actitud de la parte interesada como partidario u opositor a la política. La postura de la parte interesada se puede obtener recabando información directamente (esto es, la autodefinición) y a través de información recopilada indirectamente a través de otras partes interesadas o como información secundaria (es decir, percepciones de los demás). Por lo tanto, la información de esta columna representa la clasificación propia de la parte interesada (columna E1), la clasificación según otros (columna E2) y una clasificación final que considera ambas (columna E3). La postura de la parte interesada se debe informar en base a esta clasificación final (columna E3).

Se consideran como partidarios (P) a las partes interesadas que están de acuerdo con la aplicación de la política; los que no están de acuerdo se consideran opositores (O); y los que no tienen una opinión clara o cuya opinión no es posible de discernir se consideran neutros (N). Se considerarán partidarios moderados (PM) a las partes que expresan estar sólo parcialmente de acuerdo con la política. Por último, aquellos que rechazan la política sólo parcialmente se deben clasificar como opositores moderados (OM). La postura de la parte interesada según su respuesta a la entrevista se debe ingresar en la columna E1 (P, PM, N, OM u O).

La postura de la parte interesada según la percepción de otros y/o de información secundaria se debe ingresar en la columna E2, haciendo referencia al número de ID de la persona que expresó dicha opinión. Por ejemplo, P 32 significaría que la parte interesada número 32 expresó en su entrevista que la parte interesada bajo análisis apoyaría la política. La postura de la parte interesada según la opinión de otros se debe ingresar en la columna E2 (P, PM, N, OM u O) con el número de identificación de la persona con la opinión.

Por último, la determinación final para la postura de la parte interesada se debe ingresar en la columna E3 (después de introducir los datos de todas las entrevistas). Esta postura debe tomar en cuenta la actitud definida por la propia parte interesada, al igual que las opiniones de los demás. En esta columna se puede ingresar P, PM, N, OM u O.

E. Interés

Este ítem se refiere al interés que tiene la parte interesada en la política; o a las ventajas o desventajas implícitas en la aplicación de la política para la parte interesada o su organización. Las ventajas y desventajas mencionadas por cada una de las partes interesadas se deben ingresar en esta columna con el mayor detalle posible, puesto que la información se usará principalmente en la formulación de conclusiones y estrategias para abordar las inquietudes de las partes interesadas.

F. Alianzas

“Una unión o relación” (Webster, 1984). Las alianzas se forman cuando dos o más organizaciones, o partes interesadas, colaboran para llegar al mismo objetivo, en este caso, para apoyar u oponerse a la política en cuestión. En esta columna se debe ingresar cualquier organización mencionada por la parte interesada en la pregunta relativa a este ítem (para referencias a preguntas específicas del cuestionario, ver la Tabla de Referencia en el Anexo 7).

G. Recursos

“Una fuente de apoyo o ayuda” (Webster, 1984). Los recursos pueden ser de diferentes tipos: humanos, financieros, tecnológicos, políticos y otros. El analista debe considerar el acceso que tiene la parte interesada a todos estos recursos.

La categoría de recursos se divide en dos partes: la cantidad de recursos que una parte interesada tiene dentro de su organización o área y la capacidad para movilizarlos. El analista debe clasificar la cantidad de recursos en 3 = muchos, 2 = algo, 1 = pocos e insertar la respuesta en la columna H1 de la tabla de partes interesadas. Las clasificaciones finales se deben revisar para asegurar una puntuación coherente entre todas las partes interesadas.

La capacidad de la parte interesada para movilizar recursos se deben cuantificar en términos de 3 = la parte interesada puede decidir respecto al uso de los recursos en su organización o área; 2 = la parte interesada es una entre varias personas que toman decisiones respecto al uso de recursos; 1 = la parte interesada no puede decidir respecto al uso de los recursos. Esta puntuación se debe ingresar en la columna H2.

Por ejemplo, si la parte interesada tiene trabajadores a su cargo, se puede concluir que tiene la capacidad de movilizar estos recursos porque tiene influencia directa sobre ellos.

H. Poder

“La capacidad o habilidad de lograr algo potencia, peso, poderío” (Webster, 1984). En este contexto, poder se refiere a la capacidad de la parte interesada de influir en la aplicación de la política de reforma de la salud debido al poderío o fuerza que ostenta.

Puesto que “poder” se define aquí como la medida combinada de la cantidad de recursos de una parte interesada y su capacidad de movilizarlos, se deben promediar las dos puntuaciones involucradas, lo que resulta en un índice de poder entre 3 y 1: 3 = gran poder, 2 = poder medio, y 1 = poco poder. La clasificación final se debe revisar para asegurar una puntuación coherente entre todas las partes interesadas.

I. Liderazgo

“Dirigir la actividad ...comenzar, iniciar...al comienzo, en el origen” (Webster, 1984). Liderazgo se define aquí específicamente como la voluntad de iniciar, convocar o liderar una acción en pos o en contra de la política de reforma de la salud. La parte interesada o bien tiene esta característica (“sí”) o carece de ella (“no”). Esto se representa con un “sí” o un “no.”

Folleto 6-D

Modelo de la tabla de partes interesadas

Folleto 6-E

Modelo del cuestionario de entrevista

Ejemplo del cuestionario de entrevistas para las partes interesadas

Fecha: ___/___/___

N° de ID _____

Ciudad: _____

PRESENTACIÓN:

Somos de (nombre de la organización) y estamos realizando un estudio encargado por (nombre del auspiciador, si corresponde) para indagar las opiniones de varios importantes actores que están interesados en mejorar la gestión del Ministerio de Salud. Como actor importante dentro del sector salud, es crucial que conozcamos sus opiniones y las de su organización.

Queremos realizar aproximadamente 35 a 40 entrevistas para generar un informe general sobre las opiniones de los principales actores en el sector salud. La información obtenida a través de estas entrevistas será usada por los consultores del equipo de análisis y se presentará en un informe general para (la organización para la cual se emitirá el informe, si corresponde), sin identificar las opiniones individuales.

Nos gustaría hacerle unas breves preguntas específicas sobre su opinión respecto a la desconcentración del MINSA.

SU OPINIÓN:

1. ¿Ha oído hablar de la política de “desconcentración” del Ministerio de Salud?
2. Si sí, ¿dónde escuchó hablar al respecto?
3. ¿Qué entiende Ud. por “desconcentración del MINSA”?

El Ministerio de Salud ha definido la “desconcentración” como “la delegación permanente del control sobre los recursos a los Directores Provinciales, Directores de Hospitales y Jefes de Área.” Estos niveles podrían decidir sobre 1) el nombramiento y administración del personal, 2) la adquisición de equipos e insumos y 3) el uso de todos los fondos generados en cada establecimiento.

4. ¿Cuáles son los posibles beneficios que resultarían de la desconcentración del MINSA para Ud. y su organización, según la definición del propio ministerio?
5. ¿Cuáles son las posibles desventajas que resultarían de la desconcentración del MINSA para Ud. y su organización, según la definición del propio ministerio?

6. ¿Cuáles de las siguientes categorías describen en mejor forma su opinión respecto a la desconcentración del MINSA, según la definición del propio ministerio? (*Lea las opciones y encierre la respuesta dada en un círculo*)
- a) La apoyo decididamente
 - b) La apoyo parcialmente
 - c) Ni la apoyo ni me opongo a ella
 - d) Me opongo parcialmente
 - e) Me opongo decididamente

Si la parte interesada responde a, b, o c, continúe más abajo. Si la parte interesada responde d o e, pase a la pregunta N° 10.

Para aquellos que responden “a”, “b” o “c” a la pregunta N°6:

7. ¿Cuáles de los tres aspectos de la desconcentración apoya Ud.?
- a) Control desconcentrado sobre el nombramiento y administración del personal
 - b) Control desconcentrado sobre la adquisición de equipos e insumos
 - c) Control desconcentrado sobre el uso de fondos generados en cada establecimiento
8. En relación a los aspectos de la desconcentración que Ud. apoya,
- a) ¿De qué forma demostraría su apoyo?
 - b) ¿Haría público su apoyo?
 - c) ¿Qué condiciones deberían existir para que Ud. expresara su apoyo?
 - d) ¿Cuán rápido podría movilizar su apoyo?
 - e) ¿Tomaría la iniciativa de apoyar la desconcentración o esperaría la iniciativa de otros?
 - f) ¿Dispondría de *muchos, algunos o nada* de recursos humanos y/o económicos para apoyar esta política?
 - g) ¿Formaría alianzas con otras personas u organizaciones en estas actividades?
¿Cuáles personas u organizaciones?

9. ¿Bajo qué condiciones Ud. optaría por NO apoyar la desconcentración?

Para aquellos que respondieron “d” o “e” a la pregunta N°6:

10. ¿A cuáles de los siguientes aspectos de la desconcentración se opone Ud.?:
- a) Control desconcentrado sobre el nombramiento y administración del personal
 - b) Control desconcentrado sobre la adquisición de equipos e insumos
 - c) Control desconcentrado sobre el uso de fondos generados en cada establecimiento

11. En relación a los aspectos a los que se opone:
- a) ¿De qué forma demostraría esta oposición?
 - b) ¿Haría pública su oposición?
 - c) ¿Qué condiciones deberían existir para que Ud. expresara su oposición?
 - d) ¿Cuán rápido podría movilizar su oposición?
 - e) ¿Tomaría la iniciativa para oponerse a la desconcentración o esperaría la iniciativa de otros?
 - f) ¿Dispondría de *muchos*, *algunos* o *nada* de recursos humanos y/o económicos para apoyar esta política?
 - g) ¿Formaría alianzas con otras personas u organizaciones en estas actividades?
¿Cuáles personas u organizaciones?
12. ¿Bajo qué condiciones se decidiría Ud. a apoyar la desconcentración?

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas específicas acerca de su parecer respecto a las opiniones de otros sobre la puesta en marcha de la desconcentración del MINSA.

OTROS PARTIDARIOS:

13. ¿Qué otras organizaciones, departamentos de una organización o personas cree Ud. que apoyarían la desconcentración del MINSA? (*Sondee sobre partes interesadas dentro y fuera del MINSA*)
14. ¿En su opinión, qué ganarían estos partidarios con la desconcentración del MINSA?

OTROS OPOSITORES:

15. ¿Qué otras organizaciones, departamentos de una organización o personas cree Ud. que se opondrían a la desconcentración del MINSA? (*Sondee sobre partes interesadas dentro y fuera del MINSA*)
16. ¿En su opinión, qué ganarían estos opositores al impedir la desconcentración del MINSA?

Folleto 6-F

Modelo de la tabla de referencia

C	D		E			F	G	H		I	
	Conocimiento		Posición			Intereses	Alianzas	Recursos		Poder	
Extern	1	2	1 Propia	2 Según otros		3. Final	Ventaja/	Organizaciones	1	2 Capacidad de	
I	Nivel	Definición	P, PM,	P, PM,	Nº de	P, PM,	Desvent.	mencionadas	Cantidad	movilizar	
E	3,2,1		N, OM, O	N, OM, O	I.D.	N, OM, O			3, 2, 1	3, 2, 1	3, 2, 1
De acuerdo	#1	#3	#6	#13	Nº en cuest.	Análisis	#4	#8c	#8a	#8a	
con su	#2		#7	#14	Nº en cuest.	del grupo	#5	#8e	#8f	#8b	Puntuac.
cargo	#3		#8	#15	Nº en cuest.	de trabajo	#7	#8g	o	#8c	promedio
			#9	#16	Nº en cuest.	de columnas	#9	o	#11a	#8d	de cantidad
			o			E.1 y E.2	o	#11c	#11f	o	y capac.
			#6			Ver info.	#4	#11e		#11a	de moviliz.
			#10			en columna F	#5	#11g		#11b	(H1 y H2)
			#11			para	#10			#11c	
			#12			informar	#12			#11d	
						fuerza de					
						la posición					

Análisis y utilización de los datos sobre las partes interesadas

Tiempo: 1 hora

Visión general

En esta sesión final sobre el análisis de las partes interesadas, los participantes experimentan con los diferentes tipos de análisis que se puede realizar con los datos. Dicho análisis debe centrarse en comparar la información y establecer conclusiones sobre la importancia relativa de las partes interesadas, su conocimiento, intereses, posturas y posibles aliados respecto de la política en cuestión. Los participantes también comparten lecciones aprendidas sobre la presentación, diseminación y explicación de los resultados del análisis. La sesión se cierra con una discusión de las adaptaciones y aplicaciones de la herramienta.

Objetivos

- ▶ Familiarizarse con los principales tipos de análisis (conocimiento, postura, poder, etc.) que se pueden realizar con los datos de las Partes interesadas.
- ▶ Comprender los pasos involucrados en la organización, diseminación y explicación de los resultados de las partes interesadas.
- ▶ Identificar las oportunidades y dificultades que los participantes podrían esperar encontrar en el proceso de análisis.
- ▶ Ofrecer ideas para adaptar el proceso a las realidades locales.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-8
- ▶ Los temas/preguntas pendientes aún exhibidos “en el cuadro de estacionamiento”

Folletos

- ▶ Folleto 7-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ Folleto 7-B: Análisis de poder y liderazgo
- ▶ Folleto 7-C: Tabla de partes interesadas parcialmente completada (este modelo se creó sólo para la demostración)
- ▶ Folleto 7-D: Niveles de conocimiento
- ▶ Folleto 7-E: Posibles alianzas clave
- ▶ Folleto 4-A: Modelo de mapa de posturas (ver los folletos de la Sesión 4)

Actividades/Pasos

I. Demostración del análisis de datos (30 minutos)

1. Explique al grupo que los pasos que ha tratado hasta ahora (preparación/adaptación de las herramientas, identificación y entrevistas con las partes interesadas clave, procesamiento de datos) sólo son la mitad de la ecuación; la otra mitad igualmente importante del proceso es el análisis y la utilización de los datos para alentar a los encargados de formular políticas a que sigan una acción. Muestre brevemente la diapositiva 2, Modelo de mapa de posturas, para ilustrar esta parte final del proceso de análisis y para recordar a los participantes acerca del posible uso de los datos ingresados en la Tabla de partes interesadas. (Éste es el mismo Mapa de posturas que usó en la Sesión 4, Orientación para el Análisis de las partes interesadas.) Finalmente, revise los pasos clave del análisis.
2. Solicite al grupo que indique varias “Preguntas clave” cuya respuesta esperarían encontrar con los datos de la entrevista. Por ejemplo, la información debería responder las preguntas: ¿Quién es importante? ¿Qué sabe? ¿Dónde está el apoyo/oposición? ¿Quiénes pueden trabajar juntos en alianza? Y así sucesivamente. Anote sus sugerencias de Preguntas clave en el rotafolio y agregue cualquier pregunta adicional que considere importante.
3. Comience con la pregunta clave, “¿Quién es importante?” Muestre la Diapositiva 3, Cuadro del análisis de poder y liderazgo y remita a los participantes a su cuadro correspondiente (Folleto 7-B). Utilizando la Diapositiva 4 y el Folleto 7-C, Tabla de partes interesadas parcialmente completada, muestre cómo depurar los datos de la tabla para responder a la pregunta (¿Quién es importante?) y grafique el análisis.
4. Utilizando las Diapositivas 4-6 y los Folletos 4-A, 7-D y 7-E, muestre los otros tipos de análisis que son posibles, incluyendo:
 - ▷ Mapa de posturas (que vieron anteriormente)
 - ▷ Niveles de conocimiento en referencia cruzada con el poder/liderazgo
 - ▷ Posibles alianzas clave

A medida que muestra cada tipo de análisis, solicite a los participantes que lo vinculen con las preguntas clave (¿Cuál o cuáles preguntas responde este análisis?). También pregúnteles qué posibles

estrategias pueden elaborar basándose en las conclusiones obtenidas del análisis. Estos son un par de ejemplos del caso mostrado en el Conjunto de herramientas (desconcentración del MINSA):

- ▷ Análisis de los niveles de conocimiento en referencia cruzada con el poder/liderazgo: Éste indica que dos de los más poderosos grupos de partes interesadas tienen un conocimiento precario de la política. Como tales, estos grupos serían objetivos prioritarios para las estrategias de comunicación. Si los niveles de conocimiento también están en referencia cruzada con el análisis de posturas, se observa que estos mismos dos grupos se encuentran en posturas de oposición entre moderada y extrema. Tal vez con una mejor comunicación de los objetivos y los postulados básicos de la política de parte de sus proponentes, se podría reducir la oposición. Los proponentes de la política también podrían examinar lo que estos dos grupos señalaron específicamente acerca de las ventajas y desventajas de la política, para adaptar o afinar los mensajes de promoción.
- ▷ Análisis de alianzas en referencia cruzada con los análisis de poder/liderazgo y postura: Éste revela un cúmulo de oponentes laborales que, si estuvieran unidos, podrían representar una amenaza significativa. Sería prudente si los proponentes de la política elaboraran estrategias para separar estos grupos de partes interesadas. Una forma sería atraer los intereses declarados de uno o dos de los grupos, en un esfuerzo por acercarlos más a una postura neutra. La Herramienta para la negociación de conflictos fortalecerá habilidades y ofrecerá ideas prácticas en cuanto a cómo llegar a y influir los grupos opositores.

Use los puntos de las Diapositivas 7-8 como medio para resumir los pasos y usos estratégicos de los análisis de los datos de las Partes interesadas.

5. Solicite a los participantes que comenten brevemente sobre sus experiencias en la presentación de los resultados de los datos y las recomendaciones a los políticos. Solicite unos ejemplos de “lecciones aprendidas”, y sugiera que revisen el Conjunto de herramientas para obtener más ideas e instrucciones sobre la presentación y la diseminación de los datos.

Nota para el instructor: En vez de realizar este debate en plenario, tiene la opción de dividir a los participantes en grupos pequeños y asignar a cada grupo una de las herramientas para revisar. Solicíteles que hagan una rendición de cuentas sobre las conclusiones del análisis y las posibles estrategias que recomiendan. Si decide hacer esta parte de la sesión en pequeños grupos, realice la Actividad B en el grupo completo.

II. Aplicación del análisis de las partes interesadas al marco del “mundo real” (30 minutos)

1. Solicite a los participantes que sostengan un breve debate en sus grupos de mesa (es decir, agrupados por país o política). Solicíteles que aborden las siguientes preguntas:

Debate en grupos pequeños: aplicación del análisis de las partes interesadas

- ¿Qué oportunidades hay de aplicar el análisis de las partes interesadas en el marco de su trabajo de política?
- Dado los recursos limitados, ¿cómo adaptaría el proceso del Análisis de las partes interesadas para hacerlo más factible, sin comprometer su integridad? ¿Cuáles son unas ideas para obtener financiamiento para respaldar el proceso?
- ¿Cuál piensa que debería o puede ser su función en las diversas fases del proceso de Análisis de las partes interesadas?

2. Después de aproximadamente 15 minutos, haga que los pequeños grupos compartan sus respuestas a cada una de las preguntas. Solicite a todos los grupos que respondan a la Pregunta N°1 primero, luego continúe con la Pregunta N°2 y así sucesivamente. Anote cualquier asuntos/ preguntas pendientes en el “cuadro de estacionamiento” para su revisión posteriormente.
3. Recomiende a los participantes que estudien las Directrices para el análisis de las partes interesadas para obtener información e instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo el proceso. Agradezca a todos por su participación en los Equipos políticos y los debates plenarios.

Folleto 7-A

Apuntes en PowerPoint

Organizar y Analizar la información



		<u>Apoyo</u>		<u>Neutro</u>	<u>Oposición</u>	
		Alto	Moderado		Moderada	Alta
Sector político	Intern'ly nacional	Donante Int. B Org. regional Donante Int A		Políticos locales		
	público	Proyecto de reforma			Ministerio de Finanzas	
Secretaría Técnica (origen de política)						
MINSa	Nivel central		Ministro de Salud		Directores centrales	
	Nivel prov/local	Dir prov.	Dir de área Dir de hosp.			Asoc. trabaj. hosp.
Sector laboral externo				Asoc. enferm. Asoc. médica.		Asoc. de trab. Sindicato A Sindicato B

¿Quién es importante? Análisis de poder y liderazgo

Grupo 1: Liderazgo/Poder alto	Grupo 2: Liderazgo/Poder medio	Grupo 3: Sin liderazgo/ Poder medio-alto
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #f4a460;">Ministro de Salud</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #f4a460;">Ministerio de Finanzas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #f4a460;">Sindicato A</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #f4a460;">Sindicato B</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #f4a460;">Asociaciones de trabajadores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4a460;">Asociación médica</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #f4a460;">Políticos locales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #f4a460;">Directores de hospitales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #f4a460;">Directores de áreas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #f4a460;">Asociaciones de trabajadores de hospitales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #f4a460;">Asociación de enfermeras</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f4a460;">Donante internacional A</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #fff9c4;">Directores provinciales, MINSA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #fff9c4;">Directores centrales, MINSA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #fff9c4;">Donante internacional B</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; background-color: #fff9c4;">Proyecto de reforma</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;">Organización regional</div>

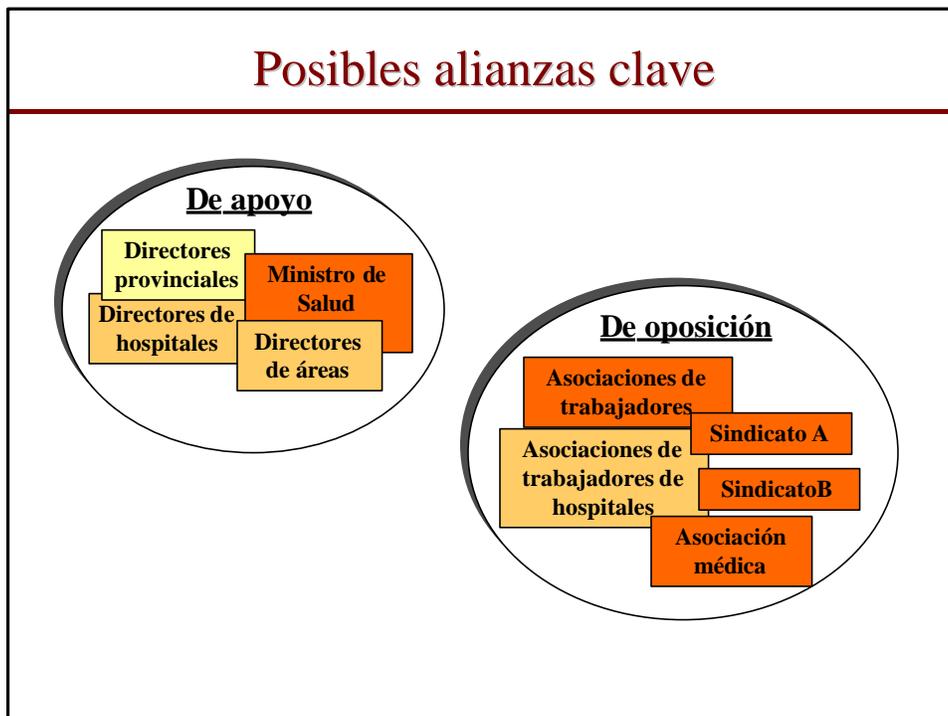
Organizar la información

Tabla de partes interesadas
(Resume la información obtenida en las entrevistas)

A	B	C	D		E			F	G	H		I	J
			Conocimiento		Posición					Recursos			
Nº de	Curso	Intem/	1	2	1 Propia	2 Según otros	3 Final	Verbal/ desven.	Organizaciones mencionadas	1	2 Capacidad	Promedio de recursos	Sí No
ID.	y	Extem	Nivel	Definición	P.P.M.	P.P.M.	Nº de			P.P.M.	Capacidad		
	organización	I	3,2,1		N.OM.O	N.OM.O	ID.	N.OM.O		3,2,1	3,2,1	3,2,1	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													



Niveles de conocimiento		
Grupo 1: Bajo	Grupo 2: Medio	Grupo 3: Alto
<p>Políticos locales</p> <p>Ministerio de Finanzas</p> <p>Donante internacional B</p> <p>Asociaciones de trabajadores de hospitales</p> <p>Asociaciones de trabajadores</p>	<p>Ministro de Salud</p> <p>Directores provinciales, MINSA</p> <p>Asociación médica</p> <p>Organización regional</p> <p>Asociación de enfermeras</p> <p>Donante internacional A</p>	<p>Sindicato A</p> <p>Directores de hospitales</p> <p>Directores de áreas</p> <p>Sindicato B</p> <p>Proyecto reforma</p> <p>Directores centrales, MINSA</p>



Analizar la información

- ▲ Identificar quiénes son las partes interesadas más importantes
- ▲ Identificar las posiciones de las partes interesadas
- ▲ Cruzar importancia con conocimiento y/o posición de las partes interesadas
- ▲ Identificar posibles alianzas



Con la información que sale se puede...

- ▲ Diseñar planes de comunicación, promoción y/o negociación
- ▲ Hacer cambios estratégicos en el personal
- ▲ Informar un proceso abierto de crear consensos
- ▲ Hacer cambios estratégicos en el proceso de implementación



Folleto 7-B

Análisis de poder y liderazgo

¿Quién es importante?

Análisis de poder y liderazgo

Grupo 1: Liderazgo/Poder alto	Grupo 2: Liderazgo/Poder medio	Grupo 3: Sin liderazgo/ Poder medio-alto
<div data-bbox="451 610 632 716">Ministro de Salud</div> <div data-bbox="407 735 669 841">Ministerio de Finanzas</div> <div data-bbox="407 860 680 919">Sindicato A</div> <div data-bbox="407 943 680 1002">Sindicato B</div> <div data-bbox="390 1026 703 1131">Asociaciones de trabajadores</div> <div data-bbox="359 1156 714 1214">Asociación médica</div>	<div data-bbox="800 610 1167 669">Políticos locales</div> <div data-bbox="858 693 1119 799">Directores de hospitales</div> <div data-bbox="800 818 1180 876">Directores de áreas</div> <div data-bbox="823 901 1167 1050">Asociaciones de trabajadores de hospitales</div> <div data-bbox="823 1071 1167 1177">Asociación de enfermeras</div> <div data-bbox="774 1196 1203 1255">Donante internacional A</div>	<div data-bbox="1264 610 1598 760">Directores provinciales, MINSA</div> <div data-bbox="1264 781 1598 886">Directores centrales, MINSA</div> <div data-bbox="1274 907 1583 1013">Donante internacional B</div> <div data-bbox="1274 1050 1583 1156">Proyecto de reforma</div> <div data-bbox="1297 1177 1556 1266">Organización regional</div>

Folleto 7-C

Tabla de partes interesadas parcialmente completada

A	B	C	D		E				F	G	H		I	J
ID	Posición/ Organización	Intern/ Extern	Conocimiento	Position	Intereses	Alianzas	Recursos		Power	Líder				
			Nivel	Definición	Propia	Según otros		Final	ventaja/ desvent.	Organizaciones mencionadas	Cantidad 3, 2,1	Capacidad de movilizar	Recursos prom. 3,2,1	Si/No
					p, pm	p, pm		p, pm						
					n, om, o	n, om, o	ID#	n, om, o						
#1	Vice-Ministro MdS	Int	2	xxxxxx	PM	PM	#12, 4	PM	xxxxxx	Dirs. Prov. y Area Hospitales	3	3	3	Sí
#2	Alcalde, Region A	Ext	1	xxxxxx	N	OM N	#4	N	xxxxxx	Ningún	2	3	2	Sí
#3	Director Asst. Assoc. Med.	Ext	2	xxxxxx	OM	OM O	#5,8, #4	OM	xxxxxx	Assoc. de trabajadores del hosp. y Enfermeras	3	3	3	Sí
#4	Director del Area MdS	Int	3	xxxxxx	PM	PM N		PM	xxxxxx	MdS Hospitales regionales	2	2	2	Sí
#5	Presidente Assoc. de Enfermeras	Ext	2	xxxxxx	N	N	#7, 11	N	xxxxxx	Asociación medical	2	3	2	Sí
#6	Vice-Ministro Finanzas	Ext	1	xxxxxx	N	OM O	#1, 12 #10	OM	xxxxxx	Ningún	3	3	3	Sí
#7	Director Central MdS	Int	3	xxxxxx	OM	OM	#1, 10	OM	xxxxxx	Ningún	3	1	2	No
#8	Representante A del donante internacional	Ext	1	xxxxxx	P	P	#10, 1	P	xxxxxx	Proyecto de reforma	2	3	2	Sí
#9	Director Asst. Sindicato A	Ext	3	xxxxxx	O	OM O		O	xxxxxx	Sindicato B Asociación medical	3	3	3	Sí
#10	Representante B de donante internacional	Ext	1	xxxxxx	P	P	#8	P	xxxxxx	Director del hospital	2	2	2	No
#11	Director del hospital Region A, MdS	Int	3	xxxxxx	PM	PM	#4, 12	PM	xxxxxx	MdS, Dir. del área	2	2	2	Sí
#12	Director provincial del MdS	Int	2	xxxxxx	P	P	#4, # 1	P	xxxxxx	MdS, Dir. del área	3	2	2	No
#13	Director Ejecutivo Assoc. de trabajadores	Ext	1	xxxxxx	O	O	#5, 11	O	xxxxxx	Asociación medical Sindicatos	2	3	3	Sí

Folleto 7-D

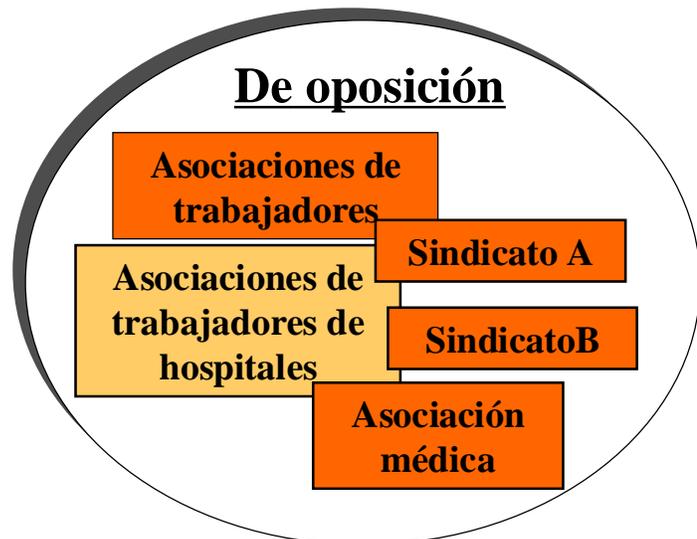
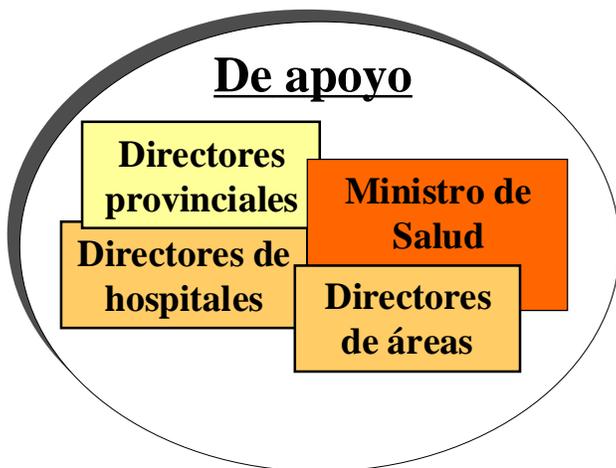
Análisis de los niveles de conocimiento

Niveles de conocimiento

Grupo 1: Bajo	Grupo 2: Medio	Grupo 3: Alto
<p data-bbox="380 518 743 581">Políticos locales</p> <p data-bbox="401 607 730 716">Ministerio de Finanzas</p> <p data-bbox="390 758 743 867">Donante internacional B</p> <p data-bbox="390 898 743 1052">Asociaciones de trabajadores de hospitales</p> <p data-bbox="401 1086 730 1195">Asociaciones de trabajadores</p>	<p data-bbox="856 505 1249 568">Ministro de Salud</p> <p data-bbox="831 594 1274 703">Directores provinciales, MINSA</p> <p data-bbox="833 732 1272 795">Asociación médica</p> <p data-bbox="894 821 1215 930">Organización regional</p> <p data-bbox="907 959 1222 1073">Asociación de enfermeras</p> <p data-bbox="882 1092 1260 1201">Donante internacional A</p>	<p data-bbox="1386 505 1713 568">Sindicato A</p> <p data-bbox="1386 607 1703 716">Directores de hospitales</p> <p data-bbox="1375 748 1713 857">Directores de áreas</p> <p data-bbox="1386 886 1703 950">Sindicato B</p> <p data-bbox="1386 984 1753 1047">Proyecto reforma</p> <p data-bbox="1375 1076 1764 1185">Directores centrales, MINSA</p>

Folleto 7-E

Posibles alianzas clave



Herramienta para la estrategia de promoción

Sesión 8: Orientación a la promoción

Sesión 9: Definición de un objetivo de promoción e Identificación y análisis de las audiencias destinatarias

Sesión 10: Actividades de promoción: Comunicación con los encargados de formular políticas

Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos

Sesión opcional: Actividades de promoción: Creación de redes y coaliciones

Herramienta para la estrategia de promoción

Índice

Sesión 8: Orientación a la promoción	3-5
Visión general	3-5
Objetivos	3-5
Materiales	3-5
Folletos	3-6
Actividades/Pasos	3-6
I. Definición y fundamento de la promoción	3-6
II. Visión general de un enfoque estratégico para la promoción	3-6
Folleto 8-A: Apuntes de PowerPoint	3-8
Folleto 8-B: Enfoque estratégico para la promoción	3-12
Sesión 9: Definición de un objetivo de promoción e identificación y análisis de las audiencias destinatarias	3-13
Visión general	3-13
Objetivos	3-13
Materiales	3-13
Folletos	3-14
Actividades/Pasos	3-14
I. Revisar los pasos de promoción 1 y 2	3-14
II. Definición y preparación de los objetivos de promoción	3-14
III. Identificar y analizar las audiencias destinatarias	3-15
Folleto 9-A: Apuntes en PowerPoint	3-17
Folleto 9-B: Hoja de trabajo para la identificación de la audiencia	3-26
Sesión 10: Actividades de promoción: Comunicación con los encargados de formular políticas	3-29
Visión general	3-29
Objetivos	3-29
Materiales	3-29
Folletos	3-29
Preparación especial	3-30
Actividades/Pasos	3-30

I. Utilización de la información como recurso para influir en los encargados de formular políticas	3-30
II. Elaboración de mensajes eficaces para las audiencias destinatarias	3-31
III. Elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas	3-32
Tiempo/lugar	3-32
Folleto 10-A: Apuntes en PowerPoint	3-34
Folleto 10-B: Hoja de trabajo del contenido del mensaje	3-41
Folleto 10-C: Hoja de trabajo del plan de comunicaciones	3-43
Folleto 10-D: Tarea para el equipo político: Elaborar un plan de comunicaciones y presentación de políticas	3-45
Folleto 10-E: Sugerencias para hacer presentaciones	3-46
Sesión 11: Presentaciones de los equipos políticos	3-49
Visión general	3-49
Objetivos	3-49
Materiales	3-49
Folletos	3-49
Preparación especial	3-30
Actividades/Pasos	3-50
I. Presentaciones de políticas e retroalimentación	3-50
II. Pasos finales de la elaboración e implementación de una estrategia de promoción	3-51
Folleto 11-A: Apuntes en PowerPoint	3-52
Sesión opcional: Actividades de promoción –Creación de redes y coaliciones	3-55
Visión general	3-55
Objetivos	3-55
Materiales	3-55
Folletos	3-55
Actividades/Pasos	3-56
I. Planificación de una red de promoción	3-56
II. Directrices para la organización y trabajo con coaliciones	3-57
Folleto sesión opcional-A: Apuntes en PowerPoint	3-58
Folleto sesión opcional-B: Tarea: Creación de una red de promoción	3-62
Folleto sesión opcional-C: Directrices para adherirse y participar en coaliciones	3-63
Integración a una coalición	3-63
Participación en una coalición	3-63

Orientación a la promoción

Tiempo: 45 minutos

Visión general

Siguiendo la misma secuencia del Conjunto de herramientas, el taller ahora presenta la segunda herramienta para la gestión de políticas: “elaboración de una estrategia de promoción”. La promoción, que a menudo se define como un arte y una ciencia, requiere innovación, conocimiento político, contactos y redes, como asimismo capacidades de investigación y planificación por parte de gerentes y de los equipos de reformas. A partir de esta sesión, los participantes aprenden un enfoque estratégico para la promoción que les ayudará a entender cómo usar de manera creativa sus mejores recursos —la gente y la información— para generar y conservar el apoyo para su política. En la primera parte de la orientación, los participantes aprovechan sus propias experiencias para definir la promoción y relacionarla con las etapas del proceso político. Después, el facilitador presenta el “enfoque estratégico para la promoción” como marco de referencia para comprender las diversas acciones y pasos involucrados en el proceso. En las sesiones subsiguientes, los participantes aprenderán y practicarán varios de los pasos clave de la planificación de promoción.

Objetivos

- ▶ Definir la promoción y aclarar su función en la creación y conservación del respaldo para la implementación de reformas del sector salud.
- ▶ Identificar los componentes y pasos clave en un enfoque estratégico para la promoción.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-5
- ▶ Versión mural de “Enfoque estratégico para la promoción” (véase Folleto 8-B)
- ▶ Versión mural del Proceso político (utilizado anteriormente en la Sesión 2)

Nota para el instructor: El mapa de posturas es uno de varios posibles productos del análisis de las partes interesadas. Al mostrar el modelo de mapa al comienzo del módulo correspondiente al análisis de las partes interesadas se atrae el interés de los participantes y ayuda a convencerlos rápidamente del valor de la herramienta de análisis para el manejo del proceso político. No dedique mucho tiempo a interpretar el mapa: volverá a él nuevamente en la Sesión 7, Análisis y uso de datos sobre las partes interesadas, y al comienzo del módulo sobre la planificación de la promoción.

Nota para el instructor: Puede hacer estas preguntas al grupo plenario, o bien solicitar a los participantes que debatan unos minutos en sus grupos de mesa y luego compartir sus perspectivas en plenario.

Folletos

- ▶ 8-A: Apuntes en Power Point
- ▶ 8-B: Enfoque estratégico para la promoción

Actividades/Pasos

I. Definición y fundamento de la promoción (20 minutos)

1. Abrir la sesión solicitando a los participantes que compartan ejemplos de actividades de promoción que ellos hayan organizado y/o en las cuales hayan participado: “¿Qué hacen o qué han hecho que consideren un ejemplo de promoción?” A medida que responden a la pregunta, escribir palabras clave en el rotafolio para su referencia. Aprovechando sus contribuciones, definir promoción dentro del contexto de una reforma de la salud. Según corresponda, mostrar las Diapositivas 2-3, (¿Qué es la promoción y por qué dedicarse a ella?) para ayudar al grupo a materializar sus ideas.
2. Utilizando el gráfico mural del Proceso político, mostrar de qué manera la promoción se relaciona con las diversas etapas. Hacer hincapié en que los esfuerzos de promoción son necesarios a lo largo de todo el proceso y que son particularmente eficaces en las etapas de creación de respaldo electoral y movilización de recursos. Utilizar los siguientes puntos como ayuda para establecer el fundamento de la promoción:
 - ▷ La promoción es la táctica primaria para convencer a las partes interesadas de que respalden a las reformas del sector salud y para emprender la acción necesaria para la implementación (es decir, dar algo más que sólo la aprobación).
 - ▷ La promoción es el medio para convertir las partes neutras y a los partidarios moderados en aliados. La promoción estratégica también puede atraer la oposición hacia un territorio neutro o favorable.
 - ▷ Las alianzas (por ejemplo, coaliciones y redes) permiten reunir el respaldo público y recursos decisivos que son necesarios para lograr los objetivos.
 - ▷ A través de la planificación de la promoción, hace un inventario de los recursos que ya dispone y luego decide cómo utilizar dichos recursos de manera eficiente para avanzar en los objetivos de reforma y acumular recursos adicionales.
 - ▷ Puesto que la comunicación es la principal forma de influir en las audiencias para que respalden la política, la planificación de las comunicaciones—mediante la focalización de mensajes a audiencias clave— es imperativa.
 - ▷ La promoción es tanto un arte como una ciencia: es creativa y sensible al entorno político, pero también se planifica, implementa y monitorea sistemáticamente.

II. Visión general de un enfoque estratégico para la promoción (25 minutos)

1. Mostrar las Diapositivas 4-5 o la versión para rotafolio del “Enfoque estratégico para la promoción” y explicar los tres componentes principales: Mirar hacia el exterior, mirar hacia el interior, mirar hacia el futuro”. (El Folleto 8-B contiene la misma información.). Revisar las

acciones y pasos clave de cada uno de los tres componentes. Usar los siguientes puntos como ayuda para explicar el enfoque conceptual:

Mirar hacia el exterior: A menudo este es el componente más difícil porque implica analizar complejos procesos y relaciones de política, sintetizar temas técnicos multifacéticos, dar prioridad a políticas de reforma pertinentes y definir claramente los objetivos de la promoción. Al no pasar por estos difíciles pasos, la estrategia de promoción corre el riesgo de perder su enfoque y desperdiciar valiosos recursos.

Mirar hacia el interior: Este componente se centra en los recursos que se tienen y en cómo utilizarlos, o bien cómo obtenerlos si no se cuenta con ellos. En el marco de la promoción, los recursos básicos son: a) la influencia (coaliciones, redes, individuos influyentes, quienes pueden efectuar cabildeo en representación de la política); b) información como estadísticas, testimonios y análisis para destacar problemas y soluciones o para idear argumentos y mensajes convincentes; y c) recursos financieros para implementar actividades de promoción como talleres, seminarios, campañas en los medios de comunicación, etc.

Mirar hacia el futuro: Este medio consiste en concentrarse en la meta a largo plazo, monitorear cómo están funcionando las estrategias de promoción y realizar los ajustes necesarios para mantener el objetivo. La necesidad de promoción no termina nunca. Una vez logrado un objetivo, hay otro que abordar.

2. Mostrar los vínculos entre la Promoción y las otras dos herramientas del Conjunto de herramientas. Por ejemplo:

El Análisis de las partes interesadas proporciona importantes datos sobre:

- ▷ Audiencias destinatarias: quiénes son, qué saben, cuáles son sus intereses, etc.
- ▷ Posibles alianzas entre los partidarios (también entre los grupos opositores);
- ▷ Datos relacionados con quién controla qué recursos;

La Negociación de conflictos es una importante estrategia de promoción para atraer a los grupos opositores hacia una posición más neutra o favorable respecto de su política.

3. Al término del debate, solicitar a los participantes que comenten sobre cómo entiendan su función particular en la promoción:

- ▷ ¿Cómo ve su participación en la promoción, planificación e implementación de un proceso sistemático de promoción?
- ▷ ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos clave que enfrenta? (Escribirlas en el rotafolio).

4. Explicar que durante las próximas sesiones los Equipos políticos practicarán los principales pasos de la elaboración de una estrategia de promoción, utilizando su política seleccionada como enfoque. A medida que avanza el taller, los instructores y participantes tratarán de abordar tantos desafíos percibidos por los participantes como sea posible.

Nota para el instructor: Dejar la versión para rotafolio del “Enfoque estratégico para la promoción” colocada en la pared para su referencia durante las siguientes sesiones de la Herramienta de promoción.

Folleto 8-A

Apuntes de PowerPoint

Introducción a la promoción



Definición de la promoción

Promoción es un conjunto de acciones orientadas a cambiar las políticas, posiciones o programas del personal directivo y otras partes interesadas clave.



¿Por qué ponerla en práctica?

- ▲ Enunciar lo que uno quiere lograr
- ▲ Identificar a quién se necesita influir
- ▲ Reconocer qué recursos están disponibles



Enfoque estratégico frente a la promoción

- | | | |
|---------------------------|---|---|
| ▲ Mirar hacia el exterior | → | Analizar el entorno normativo |
| ▲ Mirar hacia el interior | → | Analizar los recursos |
| ▲ Mirar hacia el futuro | → | Analizar las repercusiones en la política de la reforma |



Pasos para desarrollar una estrategia de promoción



Folleto 8-B

Enfoque estratégico para la promoción

Enfoque estratégico



Acción estratégica

Analizar el entorno normativo

- Proceso normativo
- Actores involucrados
- Políticas y estrategias de la reforma de la salud

Analizar los recursos

- Información y datos
- Recursos
- Influencia

Analizar las repercusiones en la política de la reforma

Pasos de la promoción

- Comprender el proceso normativo
- Definir la reforma de políticas
- Fijar los objetivos de la promoción
- Identificar e investigar los públicos destinatarios
- Articular las estrategias de promoción
- Implementar las actividades de promoción
- Evaluar el efecto de las iniciativas de promoción y afinar la estrategia

Definición de un objetivo de promoción e identificación y análisis de las audiencias destinatarias

Tiempo: 1 hora, 50 minutos

Visión general

La Sesión 9 se concentra en el componente “Mirar hacia el exterior” del modelo de promoción estratégica y abarca los cuatro primeros pasos del proceso (véase la sección “Un breve revisión a la promoción” al comienzo de las Sesiones de la herramienta de promoción). Los participantes dedican la primera mitad de la sesión a trabajar en sus Equipos políticos para delinear objetivos de promoción para las políticas de reforma seleccionadas. En la segunda hora de la sesión, identifican y describen las audiencias primarias y secundarias decisivos para lograr los objetivos. La sesión es muy “práctica” y define los próximos ejercicios en la planificación de comunicaciones.

Objetivos

- ▶ Definir objetivos de promoción.
- ▶ Preparar uno o más objetivos de promoción que establezcan la dirección y la focalización de la estrategia de promoción/política propuesta.
- ▶ Identificar y describir las audiencias primarias y secundarias que directamente o indirectamente se verán afectados por la política propuesta.
- ▶ Identificar fuentes y métodos para recopilar información sobre las audiencias destinatarias.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-14
- ▶ Definiciones de políticas de los equipos políticos colocadas en la pared
- ▶ Versión mural del “Enfoque estratégico para la promoción” (utilizada en la Sesión 8; véase Folleto 8-B)

Folletos

- ▶ 9-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ 9-B: Hoja de trabajo de identificación de las partes interesadas (completada durante la Sesión 5)
- ▶ 9-B: Hoja de trabajo de identificación de las audiencias destinatarias
- ▶ 9-C: Hoja de trabajo de conocimientos, postura e intereses de las audiencias destinatarias

Actividades/Pasos

Nota para el instructor: Ayudar al grupo a ver que ya ha trabajado (aunque brevemente) en el Paso 1, Comprender el proceso de toma de decisiones políticas, y el Paso 2, Seleccionar y definir una política de reforma de la salud. Ahora continuarán trabajando en sus equipos políticos para verificar la viabilidad política de la política seleccionada, definir los objetivos de promoción, etc.

I. Revisar los pasos de promoción 1 y 2 (10 minutos)

1. Revisar los objetivos de la sesión y explicar que esta sesión se concentrará en el componente “Mirar hacia el exterior” del enfoque estratégico para la promoción. Usar las Diapositivas 1-2 y la versión para rotafolio del enfoque estratégico para mostrar al grupo dónde nos encontramos en el modelo y pasos para la promoción.
2. Mostrar la Diapositiva 3, “Preguntas: Viabilidad política” y revisar la lista (véase a continuación). Para demostrar este paso, seleccionar una de las definiciones de los Equipos políticos y aplicar las preguntas a ésta. Señalar que el Análisis de las partes interesadas en general proporcionará más que suficientes datos para responder a estas preguntas.

Preguntas para determinar si la política es políticamente viable:

- ▷ ¿Hay más partidarios que opositores?
- ▷ ¿Son los partidarios más influyentes que los oponentes?
- ▷ ¿Hay grupos indecisos y neutros que puedan ser convertidos en partidarios?
- ▷ Si hay más oposición que respaldo a la política, entonces se debe: a) ¿continuar? b) ¿refocalizarla? c) ¿elegir otra política menos polémica?

II. Definición y preparación de los objetivos de promoción (60 minutos)

1. Utilizando las Diapositivas 4-6, definir un objetivo de promoción y explicar las tres principales categorías de objetivos (véase a continuación). Ilustra las tres categorías de objetivos volviendo a presentar el Mapa de posturas (la Diapositiva 5, el mismo mapa presentado anteriormente en las Sesiones 4 y 7), recordando a los participantes de las discusiones anteriores sobre estrategias para influir en las posturas de las partes interesadas clave.

Las tres categorías de objetivos de promoción son:

- ▷ Mantener y movilizar a los partidarios actuales
 - ▷ Minimizar la oposición activa
 - ▷ Convertir a las partes neutras y a la oposición en partidarios
2. Mostrar los Objetivos de ejemplo de las Diapositivas 7-8 y utilizarlos para ilustrar los diferentes tipos de audiencias destinatarias y acciones o decisiones deseadas. Preguntar a los participantes si tienen alguna pregunta antes de que intenten preparar sus propios objetivos.

3. Solicitar que los Equipos políticos estructuren objetivos de promoción para su política seleccionada. La tarea sigue en el recuadro siguiente:

Tarea para el equipo político: Fijar los objetivos de promoción

- Preparar 2-3 objetivos de promoción para su política seleccionada. Verificar para cerciorarse de que cada objetivo especifique claramente el grupo destinatario y la acción o decisión deseada.
- Seleccionar el objetivo que se considere el de más alta prioridad y escribirlo en un rotafolio para presentarlo al grupo más numeroso.

Tiempo de la tarea: 30 minutos.

Nota para el instructor: Si se queda poco tiempo, solicitar a los Equipos políticos que preparen sólo un objetivo. Esto ahorrará de 5-10 minutos.

4. A medida que los equipos terminan la tarea, se les puede ofrecer ayuda si es necesaria.
5. Solicitar a cada equipo que presente su objetivo de promoción al resto del grupo. Se le debe recomendar a cada expositor que proporcione suficiente contexto, de modo que los otros equipos comprendan el objetivo. Solicitar a los participantes que critiquen el objetivo: ¿Precisa el grupo destinatario y la acción o decisión deseada? ¿Se consideraría como una prioridad? ¿Por qué o por qué no?

Nota para el instructor: Mantener esta crítica de informes activa, teniendo la precaución de no dedicarse a un grupo en particular. En algunos casos puede ser difícil que los equipos comprendan las políticas propuestas por cada uno lo suficientemente bien como para tener una opinión acerca de las prioridades de promoción.

III. Identificar y analizar las audiencias destinatarias (40 minutos)

1. Mostrar las diapositivas 9-11 y explicar el próximo paso de planificación de la promoción, “Identificar y analizar las audiencias”. Definir las audiencias primarias y secundarias y distinguir entre ellas, aprovechando ejemplos concretos de uno de los equipos políticos. Remitir a los participantes a las Listas de partes interesadas que crearon durante la Sesión 5; estas listas deben incluir a todas las audiencias primarias y a algunas de las secundarias para sus respectivas políticas. También mostrar al grupo la Diapositiva 12, “Preguntas para identificar audiencias destinatarias” y recalcar que es importante no concentrarse en los actores clave en su propia esfera de influencia, sino que también vean más allá de su institución para identificar posibles aliados y opositores.
2. Mostrar las Diapositivas 13-14 y remitir a los participantes a las hojas de trabajo correspondientes: “Hoja de trabajo de identificación de las audiencias” (Folleto 9-D) y la “Hoja de trabajo de conocimiento, postura e intereses de las audiencias” (Folleto 9-E). Aclarar brevemente cómo usar estas herramientas.
3. Solicitar a los Equipos políticos que llenen las dos hojas de trabajo correspondientes a su política seleccionada. La tarea de equipo es la siguiente:

Nota para el instructor: El grupo ya se ha concentrado en estas categorías de información durante su trabajo sobre el Análisis de las partes interesadas. La única nueva categoría por presentar aquí es “Otros temas” (última columna de la hoja de trabajo).

**Tarea para el equipo político:
identificación y análisis de las audiencias destinatarias**

- Completar la Hoja de trabajo de identificación de la audiencia correspondiente a la política seleccionada y objetivo de promoción. Recurrir a la Lista de partes interesadas según sea necesario y asegurarse de incluir aliados y también grupos opositores y neutros.
- Seleccionar 2-3 audiencias destinatarias de la primera hoja de trabajo, de preferencia un aliado y un oponente y también grupos sobre los cuales se tenga cierta información o conocimiento. (Se puede incluir a las partes interesadas que se entrevistaron durante la sesión de ayer.)
- Ingresar estos grupos en la Hoja de trabajo de conocimiento, postura e intereses de la audiencia y llenar las columnas en la medida de lo posible. Si se desconoce cierta información sobre uno o más de sus audiencias destinatarias, colocar un signo de interrogación en la celda correspondiente de la hoja de trabajo.
- Guardar esta información para usarla en las próximas sesiones.

Tiempo para la tarea: 20-25 minutos

4. No es necesario que los equipos compartan este trabajo en particular. Sin embargo, se les debe preguntar si tienen alguna consulta o inquietud acerca del proceso o las hojas de trabajo. Solicitarles que consideren las celdas donde colocaron signos de interrogación y sugerir fuentes y métodos para obtener los datos necesarios (por ejemplo, observación, encuestas/sondeos, grupos representativos, entrevistas a partes interesadas o informantes, etc.). Finalizar la sesión destacando la necesidad de conocer a la audiencia.

Folleto 9-A

Apuntes en PowerPoint

Mirar hacia el exterior

- ▲ Comprender el proceso normativo
- ▲ Definir la política de reforma
- ▲ Fijar los objetivos de la promoción
- ▲ Identificar e investigar las audiencias destinatarias



Paso 1: Comprender el proceso normativo de la reforma

- ▲ Entender como se toman las decisiones de política acerca de la reforma
- ▲ Entender el contexto político



Paso 2: Definir la política de reforma

- ▲ Seleccionar y definir la política de prioridad para la reforma
- ▲ Identificar las ventajas y desventajas
- ▲ Evaluar su viabilidad política



Preguntas: la viabilidad política

- ▲ ¿Hay más partidarios que oponentes?
- ▲ ¿Los partidarios son más influyentes que los oponentes?
- ▲ ¿Existen grupos indecisos y neutrales que se pueden convertir en partidarios?
- ▲ ¿Si hay más oposición que apoyo para la política, entonces se debe: a) continuar? b) ¿reenfocarla? c) ¿elegir otra política menos polémica?



Paso 3: Fijar los objetivos de la promoción

El propósito de la promoción es cambiar la opinion de la audienica destinataria con respeto a la política de reforma en cuestión y motivarla a tomar una acción de apoyo.



		<u>Apoyo</u>		<u>Neutro</u>	<u>Oposición</u>	
		Alto	Moderado		Moderada	Alta
Sector político	Intern'l y nacional	Donante Int. B Org. regional Donante Int A		Políticos locales		
Sector público		Proyecto de reforma			Ministerio de Finanzas	
Secretaría Técnica (origen de política)						
MINSA	Nivel central		Ministro de Salud		Directores centrales	
	Nivel prov/local	Dir prov.	Dir de área Dir de hosp.			Asoc. trabaj. hosp.
Sector laboral externo				Asoc. enferm. Asoc. médica.		Asoc. de trab. Sindicato A Sindicato B

Tres categorías de objetivos

- ▲ Mantener y movilizar a los partidarios actuales
- ▲ Minimizar la oposición activa a la política
- ▲ Convertir a las partes neutrales y a la oposición en partidarios de la política



Ejemplo No. 1: Objetivo de la promoción

Para la descentralización de los servicios de salud:

Crear apoyo y una mayor comprensión de los beneficios de la descentralización entre el personal directivo del Ministerio de Salud antes que el Primer Ministro la apruebe.



Ejemplo No. 2: Objetivo de la promoción

Para la racionalización de los establecimientos de salud:

Minimizar la oposición política al eliminar el 50% de los cargos en la salud pública informando a las partes interesadas como políticos, miembros del consejo asesor provincial y líderes de la comunidad sobre cómo mejorarán los servicios al contar con más recursos destinados a menos consultorios.



Paso 4: Identificar a las audiencias

Audiencia primaria

- ▲ La audiencia primaria incluye a quienes que toman las decisiones y que tienen autoridad para afectar directamente el resultado de la política
- ▲ Ellos toman decisiones, siguen acciones y crean cambios



Paso 4: Identificar a las audiencias

Audiencia secundaria

- ▲ La audiencia secundaria está consituido por individuos y grupos que pueden influir sobre quienes que toman las decisiones (audiencia primaria).



Paso 4: Identificar audiencias

- ▲ Sector internacional
- ▲ Sector gubernamental
- ▲ Sector político
- ▲ Sector comercial
- ▲ Sector no-gubernamental
- ▲ Sector social



Preguntas para identificar a las audiencias destinatarias

- ▲ ¿Quiénes o qué grupos tienen poder de decisión directo, influyen o tienen poder sobre la política de reforma?
- ▲ ¿Quiénes o qué grupos ejercen influencia sobre estas personas o grupos?
- ▲ ¿Qué organizaciones o personas se ven afectadas por la política de reforma? ¿En forma negativa? ¿En forma positiva?
- ▲ ¿Qué organizaciones o personas se interesan en la política de reforma o posiblemente la podrían apoyar?



Hoja de trabajo de identificación de la audiencia destinataria

Política prioritaria de la reforma de la salud:

Audiencias primarias "Actores clave"	Audiencias secundarias "Actores influyentes" (incluida la oposición)
1.	1. 2. 3. 4.
2.	1. 2. 3. 4.
3.	1. 2. 3. 4.
4.	1. 2. 3. 4.



Hoja de trabajo de conocimientos, postura e intereses de la audiencia destinataria

Política prioritaria de la reforma de la salud:

Audiencia	Conocimiento de la audiencia sobre el tema/objetivo ¿Cuál es el nivel de conocimiento de éste?	Postura y actitudes de la audiencia acerca del tema ¿La audiencia está a favor o en contra del tema/objetivo? ¿Qué piensa acerca de ello?	Interés de l audiencia por el tema ¿Por qué se interesa en este tema/objetivo? ¿Cómo le afecta?	Otros temas por los cuales se preocupa la audiencia (pueden no relacionarse con el tema) ¿Qué otros temas son importantes para él?



Folleto 9-B

Hoja de trabajo para la identificación de la audiencia

Hoja de trabajo de identificación de la audiencia destinataria

Primero, se debe identificar la política prioritaria de la reforma de la salud que será el enfoque de la estrategia de promoción. Bajo "audiencia primaria" se debe indicar a todos los que tengan un papel clave en la toma de decisiones o en la puesta en práctica del cambio deseado. Para cada audiencia primaria, se debe indicar a todos los que puedan influir en las decisiones del audiencia primaria.

Política prioritaria de la reforma de la salud:	
Audiencias primarias	Audiencias secundarias
"Actores clave"	"Actores influyentes" (incluida la oposición)
1.	1. 2. 3. 4.
2.	1. 2. 3. 4.
3.	1. 2. 3. 4.
4.	1. 2. 3. 4.

Actividades de promoción: Comunicación con los encargados de formular políticas

Tiempo: 2 horas, más tiempo de preparación para las presentaciones de equipos (véase el Paso III. 3)

Visión general

La Sesión 10 aborda el segundo componente del modelo estratégico, “Mirar hacia el interior” junto con el Paso 5, “Selección de actividades de promoción”, que es fundamental. Aquí es donde entra el “arte” de la promoción en la forma de diseñar mensajes que motiven a las partes interesadas clave para que sigan las acciones deseadas. Basándose en los ejercicios de planificación de la Sesión 9 (objetivos de promoción y públicos destinatarios), cada Equipo político compone ahora un plan de comunicaciones que describa el mensaje, el mensajero, el formato y el tiempo/lugar de uno de sus objetivos. Además de completar el plan de comunicación, los participantes también prepararán una presentación de políticas de 15 minutos que expondrán al grupo durante la próxima sesión. Esta tarea se describe en detalle en la sección II del esquema de sesión.

Objetivos

- ▶ Identificar los elementos de un mensaje de comunicaciones eficaz.
- ▶ Describir y desarrollar los principales componentes de un plan de comunicaciones de promoción.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-12
- ▶ Versión mural de “Enfoque estratégico para la promoción” (ver Folleto 8-B)
- ▶ Ejemplos de comunicaciones de políticas (si los traen los participantes)

Folletos

- ▶ 10-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ 10-B: Hoja de trabajo del contenido del mensaje
- ▶ 10-C: Hoja de trabajo del plan de comunicaciones

- ▶ 10-D: Tarea para el equipo político: Elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas
- ▶ 10-E: Sugerencias para la elaboración de presentaciones

Preparación especial

Invitar a los participantes para que traigan ejemplos de comunicaciones de políticas para compartirlas con el grupo. Éstos pueden ser folletos, boletines, afiches, hojas de datos, etc. Ver la sección de Introducción, Anexo I-D, “Tarea previa al taller” para obtener más información.

Actividades/Pasos

I. Utilización de la información como recurso para influir en los encargados de formular políticas (15 minutos)

1. Abrir la sesión explicando al grupo que ahora se encuentran en la segunda fase del “Enfoque estratégico para la promoción” (mostrar el gráfico mural y la Diapositiva 1, según convenga). Introducir el tema general de las comunicaciones con los encargados de formular políticas: escribir la frase “la información es poder” en letras grandes de imprenta y solicitar al grupo que analice lo que significa en el marco de la promoción para la reforma de la salud. Basándose en los aportes de los participantes, establecer los siguientes puntos clave:
 - ▷ Los equipos de reforma de la salud tienen acceso a análisis importantes y otros datos.
 - ▷ Si se usan adecuadamente, los análisis de política pueden:
 - ❖ estructurar el debate sobre reforma de la salud;
 - ❖ crear una imagen más positiva para la reforma de la salud;
 - ❖ fomentar una discusión más precisa entre las partes interesadas sobre temas de la reforma de la salud.
 - ▷ Los hechos y las cifras constituyen argumentos convincentes para las políticas de reforma.
 - ▷ La información puede preparar de mejor manera a su audiencia tanto sobre las consecuencias positivas como negativas de las políticas de reforma de la salud.
2. Solicitar a los participantes que vayan a la página 3-21 de su Conjunto de herramientas y que revisen la Tabla 3.4, Fuentes de datos para la reforma del sector salud. Solicitarles que identifiquen a cuál de las fuentes que aparecen en la lista tienen acceso fácil y han usado frecuentemente en sus comunicaciones de políticas. Solicitar al grupo que analice brevemente las formas para mejorar su acceso a la información. Proseguir a la próxima actividad explicando que el acceso a la información es sólo la mitad del trabajo; la otra mitad es comunicarla de manera tal que las audiencias destinatarias la escuchen, comprendan y emprendan acciones basándose en ella.

Nota para el instructor: En esta sesión, el diseño del taller se desvía un poco de las Directrices del Conjunto de herramientas pasando al tema de la “creación de alianzas” y avanzando directamente a la comunicación de políticas. El propósito de la alteración en la secuencia es facilitar un flujo expedito desde un ejercicio de práctica de Equipo político a otro. Si el grupo de participantes se interesa en analizar y compartir experiencias acerca de diferentes tipos de alianzas, utilizar la “Sesión opcional: Creación de redes y coaliciones” (véase el final de esta sección) y programarla para el día final del taller.

II. Elaboración de mensajes eficaces para las audiencias destinatarias (80 minutos)

1. Usando las diapositivas 2-3, definir “mensaje” de promoción y explicar los cuatro elementos de un mensaje eficaz. Mostrar los Mensajes modelo (las diapositivas 4-5) y hacer que los participantes identifiquen los diferentes elementos. También introducir el “método DEE (Declaración, Evidencia y Ejemplo)” (diapositiva 6) para componer un mensaje y usar el Mensaje modelo N° 3 (diapositiva 7) para ilustrar.
2. Destacar la necesidad de un mensaje claro, atractivo y coherente, adaptado a las audiencias destinatarias. Solicitar al grupo algunos ejemplos de palabras o frases que tengan un atractivo popular para grupos en particular o, al contrario, palabras que puedan inhibir al grupo.
3. Solicitar a los participantes que se reúnan en grupos en sus equipos políticos para la próxima tarea. Remitirlos al Folleto 10-B, “Hoja de trabajo del contenido del mensaje” y mostrar la correspondiente Diapositiva 8. Explicar su tarea como sigue:

Tarea para el equipo político: Elaborar un mensaje para una audiencia destinataria

- Seleccionar un público destinatario de las hojas de trabajo completadas en la Sesión 9 (véase Hoja de trabajo de identificación de la audiencia y Hoja de trabajo de conocimiento, postura e intereses de los públicos).
- Utilizando la Hoja de trabajo del contenido del mensaje, redactar un mensaje de promoción que incluya los cuatro componentes y se comunique de manera clara y atractiva a su público seleccionado.
- Una vez compuesto el mensaje, escribirlo sobre una hoja del rotafolio y colocarlo al lado o debajo de la definición de su política.

Tiempo para la tarea: 50 minutos

4. Corroborar con cada equipo para asegurarse de que van bien encaminados. Después de aproximadamente 40 minutos, advertirles que queden 10 minutos.
5. Una vez que los equipos hayan colocado sus mensajes, solicitar a los participantes que hagan un recorrido para observar y criticar, algo similar a lo que hicieron cuando compusieron sus definiciones de políticas (durante la Sesión 2). Mientras lean los diferentes mensajes, sugerirles que pidan aclaraciones según sea necesario. Proporcionar suficientes notas autoadhesivas de tamaño grande para que la gente escriba sus comentarios en ellas y las pegue en las hojas del rotafolio. A igual que en el anterior recorrido, el instructor principal y los instructores colaboradores deben participar activamente en la crítica, agregando sus comentarios específicos según convenga.
6. Solicitar a los participantes que tomen asiento y analicen brevemente la tarea:
 - ▷ ¿Qué fue fácil/difícil acerca de crear el mensaje?
 - ▷ De acuerdo con los comentarios de los demás (escritos en las notas autoadhesivas), ¿comprendió la gente su mensaje de la manera que se pretendía? ¿Cuáles fueron las sorpresas?

Nota para el instructor: Los mensajes de éxito a menudo incorporan palabras o imágenes que llevan una connotación positiva para el grupo destinatario. Entre los ejemplos están “familia”, “comunidad”, “independencia”, etc. Si los participantes han traído ejemplos de comunicación de políticas, invitarlos a que los muestren y los describan en este momento de la sesión.

Nota para el instructor: Componer mensajes en un entorno de grupo puede ser tedioso y poner tensión en las interacciones de las personas. Recomendar a los participantes que designen a alguien de su equipo para que se encargue de facilitar, registrar y cronometrar la tarea.

▷ ¿Otras observaciones?

Si el grupo no lo ha mencionado todavía, presente estos tres puntos clave:

- ▶ **Centrar el mensaje en la acción.** (Usar datos para apoyar el mensaje, no para reemplazarlo)
- ▶ **Limitar el número de puntos.** No incluir más de tres puntos en el mensaje. Si se incluyen más, se corre el riesgo de desconcertar o abrumar al público. Un punto bien elaborado es mejor.
- ▶ **Someter los mensajes a una prueba preliminar.** Realizar esto con representantes de las audiencias destinatarias para asegurarse de que comprendan lo que se desea transmitir. Programar suficiente tiempo para responder a la retroalimentación y ajustar los materiales según sea necesario.

III. Elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas (25 minutos aquí + aprox. 90 minutos para preparación)

1. Revisar la diapositiva 9 con los elementos de un plan de comunicaciones para promoción (es decir, audiencias destinatarias, mensaje, mensajero, formato, y tiempo/lugar). Ahora centrarse en los últimos tres componentes que todavía no han sido tratados. Aprovechando las experiencias de la vida real de los participantes, abarcar los siguientes puntos:

Mensajero: (mostrar la Diapositiva 10, “Criterios para seleccionar a un mensajero”)

- ▷ El mensajero a menudo es tan o más importante que el mensaje.
- ▷ Los agentes de cambio y los líderes de opinión son los dos tipos básicos de mensajeros. Los agentes de cambio generalmente no son miembros de la audiencia destinatario, pero son muy respetados por éste (por ejemplo, líderes políticos o expertos internacionales). Los líderes de opinión son miembros destacados y de la confianza de las audiencias destinatarias.
- ▷ Generalmente hay pocos mensajeros creíbles y bien informados que a la vez sean buenos oradores. Se tendrán que ponderar los criterios y decidir cuáles son más importantes.

Formato: (Mostrar la Diapositiva 11, “Tipos de Formatos”)

- ▷ Su formato debe ser apropiado para su audiencia destinataria y el mensajero.
- ▷ El formato debe demostrar:
 - ❖ claridad de mensaje
 - ❖ brevedad (mantenerlo breve)
 - ❖ atractivo de materiales y elementos visuales (fácil de leer y comprender)
 - ❖ precisión de los datos (realistas y defendibles)
 - ❖ buena sincronización (información comunicada cuando es una primicia y/o más pertinente)

Tiempo/lugar

- ▷ Considerar vincular la entrega del mensaje con otros acontecimientos políticos para atraer más atención sobre el tema. Por ejemplo, si hay una campaña electoral en curso, los encargados de formular políticas pueden tener una mayor receptividad de su mensaje que lo normal.
- ▷ El lugar en que se transmite el mensaje debe corresponder a las de las audiencias destinatarias.. Seleccionar un lugar que aumente el efecto político del mensaje. Por ejemplo, una conferencia

de prensa sobre el acceso equitativo a la atención de la salud puede tener un mayor impacto si se presenta en un puesto de salud de un barrio pobre que si se hace desde el podio de un hotel céntrico.

2. Asignar a los equipos políticos su ejercicio final de planificación de la promoción: elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas. Remitir a los participantes a los Folletos 10-C, Hoja de trabajo del plan de comunicaciones, y 10-D, instrucciones para la tarea. Guíelos en la tarea descrita a continuación:

Indicar a los Equipos políticos que seleccionen una audiencia destinataria diferente al que

Nota para el instructor: Sugiera a las parejas de entrevista que encuentren un espacio tranquilo y cómodo para realizar las entrevistas. Una vez que las parejas estén ubicadas y hayan comenzado la entrevista, no interrumpa a menos que alguno se haya alejado del curso.

Tarea para el equipo político: Elaboración de un plan de comunicaciones y presentación de políticas

Uno de los contactos (audiencia secundaria) ha hecho las gestiones para conseguir una reunión con una persona responsable de tomar decisiones quien es clave (audiencia primaria) para su objetivo de política. Se dispondrá de **15 minutos** para hacer una presentación sobre el asunto político y por qué éste merece que se emprenda una acción.

Usted y los demás miembros de su Equipo político prepararán y expondrán su presentación de 15 minutos hoy/mañana, a partir de las _____ hrs. El equipo puede decidir quién debe ser el o los mensajeros y qué formato se desea usar para transmitir el mensaje.

Tiempo para la tarea: _____ (Se recomienda 1 hora, 30 minutos)

seleccionaron para el ejercicio anterior en la redacción de un mensaje. Dar a los participantes una idea respecto de cómo se estructurará y se realizará la Sesión 11 cuando ellos efectivamente expongan sus presentaciones (ver Nota para el instructor a continuación).

3. Revisar el Folleto 10-E, Sugerencias para hacer presentaciones, y aclarar cualquier pregunta que el grupo pueda tener acerca de las ideas anotadas en la lista.
4. Aclarar qué materiales y equipos se encuentran disponibles para el uso de los participantes a medida que éstos preparan sus presentaciones. (Por ejemplo, rotafolios y marcadores; proyector de transparencias, transparencias en blanco y marcadores; computadora, impresora, fotocopidora y disquetes). También informar a los participantes que hay personal de capacitación disponible para servir como recursos durante el período de preparación.

Nota para el instructor: Durante cada presentación, uno o más participantes representarán el papel de la audiencia destinataria, haciendo preguntas y/o interactuando de alguna otra forma con el "mensajero". El resto del grupo escuchará y observará desde la perspectiva de la audiencia destinataria. Después de cada presentación, habrá un breve discusión de retroalimentación para destacar las características positivas de la presentación y ofrecer sugerencias para mejorarla.

Folleto 10-A

Apuntes en PowerPoint

Paso 5: Seleccionar estrategias de promoción

- ▲ Identificar y desarrollar a aliados, redes y coaliciones potenciales
- ▲ Comunicación de la política



Comunicando con las partes interesadas

Que es un mensaje?

“Un mensaje es una afirmación concisa y persuasiva sobre la política la cual captura lo que usted desea lograr, porqué lo desea lograr y cómo propone lograrlo.”



Elementos del contenido del mensaje

- ▲ Lo que usted desea lograr
- ▲ Porqué lo desea lograr
- ▲ Cómo propone lograrlo
- ▲ Qué acción quiere que emprenda la audiencia



Mensaje #1

Sr. Ministro, queremos mejorar la calidad de servicios prestados a la comunidad. Hemos evaluado que casi la mitad de las clínicas están subutilizadas. Sugerimos que cerramos un número selectivo en etapas. Si las cerramos, liberará recursos escasos, permitiéndonos a dirigirlos a clínicas restantes. Con estos recursos, podemos aumentar la capacidad clínica de los proveedores, modernizar la infraestructura y comprar insumos requeridos.

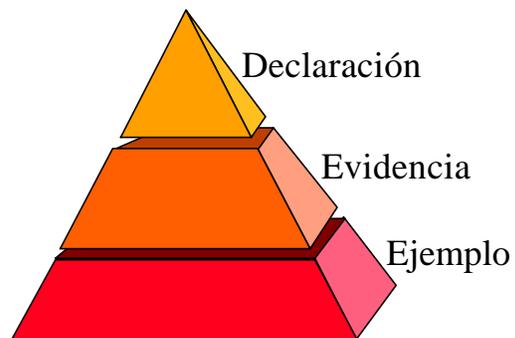


Mensaje #2

De los hombres que no practican la planificación familiar y no lo harán en el futuro, el 25.7 por ciento reporta que carece de conocimiento acerca de la planificación familiar y el 9.8 por ciento no está de acuerdo con la planificación familiar.



El método DEE



Mensaje #3

La descentralización de servicios es un mecanismo válido para mejorar la salud de las comunidades. Alcalde Juan Paez de Santiago de Plano- un pueblo en su región- ayudó en establecer una clínica con el MSP. En poco tiempo, ha logrado conectar todos los servicios y las instituciones relacionadas con salud. Ahora, la cobertura es casi total, todos participan, y hemos visto mejoras en las condiciones de salud. Con su apoyo en la nueva política de descentralización de servicios, podemos lograr resultados parecidos en muchas comunidades.



Hoja de trabajo: Desarrollo del mensaje

Audiencia:	
Qué acción se desea que emprenda la audiencia	
Qué se desea lograr	
Por qué se desea lograr	
Cómo se propone su logro	



Elementos de un plan de comunicación

- ▲ Contenido / Idea
- ▲ Lenguaje
- ▲ Fuente / Mensajero
- ▲ Formato
- ▲ Tiempo y lugar



Criterios para seleccionar a un mensajero

- ▲ Acceso a la audiencia destinataria
- ▲ Credibilidad con la audiencia
- ▲ Conocimiento del asunto
- ▲ Habilidad de presentar el asunto claramente



Tipos de formatos

- ▲ Reuniones formales o informales
- ▲ Conversaciones informales
- ▲ Foros sobre la política
- ▲ Reuniones públicas
- ▲ Paquetes de información ejecutiva
- ▲ Impresos, folletos u hojas de datos
- ▲ Afiches, volantes en lugares públicos
- ▲ Presentaciones en computadora y diapositivas
- ▲ Artículos o anuncios en periódicos
- ▲ Debate público



Hoja de trabajo del plan de comunicaciones

Objetivo:				
Audiencia destinataria	Contenido del mensaje	Mensajero	Tiempo/Lugar	Formato



Folleto 10-B

Hoja de trabajo del contenido del mensaje

Hoja de trabajo del contenido del mensaje

Al comunicarse con la audiencia destinataria, se debe tener claro lo que se está solicitando y por qué. Al completar esta hoja de trabajo, se debe estar seguro de presentar lo que se desea lograr y los motivos que son pertinentes a las posturas e intereses de la audiencia. La forma en que se proponga lograr la meta debe explicar la forma en que el papel de la audiencia contribuye a lo que se desea lograr.

Audiencia:	
Qué acción se desea que emprenda la audiencia	
Qué se desea lograr Por qué se desea lograr Cómo se propone su logro	

Folleto 10-C

Hoja de trabajo del plan de comunicaciones

Hoja de trabajo del plan de comunicaciones

En esta hoja de trabajo se reúnen todos los componentes del plan de comunicaciones para cada estrategia/actividad que se haya establecida. (Se debe usar una fila distinta para cada estrategia). Tenerlas todos en una página puede ayudar a evaluar factores importantes, como si las diversas actividades se complementan o compiten entre sí, si se cuenta con recursos financieros y humanos adecuados, si todos los recursos se están usando en forma eficaz y cuál sería un tiempo realista para cada actividad.

Objetivo:				
Audiencia destinataria	Contenido del mensaje	Mensajero	Tiempo/ Lugar	Formato

Folleto 10-D

Tarea para el equipo político

Elaborar un plan de comunicaciones y presentación de políticas

Uno de los contactos (audiencia secundaria) ha hecho las gestiones para conseguir una reunión con una persona responsable de tomar decisiones quien es clave (audiencia primaria) para su objetivo de política. Se dispondrá de **15 minutos** para hacer una presentación sobre el asunto político y por qué éste merece que se emprenda una acción.

Usted y los demás miembros de su Equipo político prepararán y expondrán su presentación de 15 minutos hoy/mañana, a partir de las _____ hrs. El equipo puede decidir quién debe ser el o los mensajero y qué formato se desea usar para transmitir el mensaje.

Tiempo para la tarea: _____ (Se recomienda 1 hora, 30 minutos)

Folleto 10-E

Sugerencias para hacer presentaciones

- ▶ **Estar preparado** conocer bien el material.
- ▶ **Escribir un guión** la presentación consiste en la charla y en elementos visuales para ayudar en la explicación.
- ▶ **Practicar ensayar** frente a un espejo, un colega o un integrante de la familia; no memorizar el guión palabra por palabra.
- ▶ **Conocer a la audiencia y definir lo que se desea de éste** es decir, si la audiencia está a favor o en contra de la posición, cuál es la edad media del grupo; ¿tienen algunos intereses especiales?; ¿qué tipo de acción se desea que la audiencia adopte?
- ▶ **Mantener la presentación sencillo** establecer el propósito, posición: 3-4 puntos principales, conclusión, curso de acción.
- ▶ **Usar las diapositivas para transiciones, resúmenes, conclusiones y puntos principales** expresar siempre una idea a la vez; evitar el exceso de detalle; ser uniforme en los colores y tipo o tamaño de caracteres que se empleen para el texto de las diapositivas.
- ▶ **Graduar el ritmo de las diapositivas** a lo largo de su presentación; al mostrar una diapositiva, dejar de hablar todo el tiempo que tome leerla en silencio; no dejar una diapositiva en la pantalla por más de 45 segundos.
- ▶ **Llegar temprano y revisar los equipos** el día del evento.
- ▶ **Ser cordial:** tratar de hacer que la audiencia se sienta cómodo.
- ▶ **Ser auténtico:** desarrolle un estilo relajado y coloquial; no imitar el estilo de otra persona; prestar atención a la postura, gestos, expresiones faciales y voz.
- ▶ **Sacar el máximo partido a los comentarios de apertura y a sus observaciones de cierre** la primera y última impresiones parecen ser las que perduran.
- ▶ **Hacia el final de la charla, decirle a la audiencia lo que se quiere que haga** (es decir, aceptar su conclusión, financiar su proyecto, usar su influencia para convencer a otra audiencia destinataria, etc.).
- ▶ **Prever y estar preparado para las preguntas de la audiencia** familiarizarse lo suficiente con el tema de modo que pueda responder con conocimiento; hacer que las respuestas sean relativamente breves; utilizar respuestas para reforzar los principales puntos de la presentación.

- ▶ **Evaluar y mejorar la presentación:** revisar la sesión con una “crítica cordial” (atención de la audiencia, duración de la presentación, eficacia de las diapositivas, tipos de preguntas de la audiencia y eficacia de las respuestas, etc.).

Presentaciones de los equipos políticos

Tiempo: 3 horas (sobre la base de cuatro presentaciones, más 30 minutos para la actividad final)

Visión general

En la última sesión, los participantes practicaron la redacción de mensajes de promoción y elaboraron planes de comunicaciones y presentación de políticas para darlas en esta sesión. La presentación de políticas sirve de aplicación final de los pasos clave en la planificación de la promoción. Los integrantes del grupo grande representan el papel de la audiencia primaria. Cada equipo político tiene 15 minutos para convencer a los encargados de formular políticas sobre los méritos de su política propuesta. Después de cada presentación, los participantes critican su eficacia, en función del contenido y de la entrega. Los participantes también comparten sus experiencias en terreno y las lecciones aprendidas sobre comunicación de políticas para la reforma del sector salud. En el segmento final de la sesión, el grupo examina los Pasos 6 y 7 del proceso de promoción: “implementar actividades de promoción ” y “evaluar el efecto y ajustar la estrategia”. La sesión concluye con el recordatorio de que la necesidad de promoción nunca termina: una vez que se ha alcanzado un objetivo, siempre hay otro que abordar.

Objetivos

- ▶ Planificar y entregar una presentación que convenza con éxito al encargado de formular políticas para que respalde el asunto político.

Materiales

- ▶ Según lo soliciten los Equipos políticos para su uso durante sus presentaciones
- ▶ Diapositivas en Power Point 1-3

Folleto

- ▶ 11-A: Apuntes en PowerPoint

Preparación especial

Antes del comienzo de la sesión, determinar el orden de las presentaciones y disponer los materiales y equipos necesarios. Si es posible, desplazar la mayoría de las mesas hacia los costados de la sala y acomodar los asientos en semicírculo (1-2 filas). En la parte delantera de la sala, colocar una mesa y sillas para el o los encargados de formular políticas y el orador para que las usen como deseen.

Actividades/Pasos

I. Presentaciones de políticas e retroalimentación

(aprox. 2,5 horas—10 minutos para explicar el formato, 30 minutos por presentación con ronda de retroalimentación, 15 minutos para debate final)

1. Explicar a los grupos el formato que utilizará para llevar a cabo la sesión:
 - ▷ Cada equipo empleará 1-2 minutos antes de su presentación para explicar el contexto (quién es la audiencia destinataria, quién es el mensajero y breves antecedentes sobre su asunto político)
 - ▷ Uno o más participantes del grupo se ofrecerán de voluntarios para representar el papel de los encargados de formular políticas. Estas personas ocuparán asientos destacados al frente de la sala. Durante la presentación, tratarán de mantenerse en el papel de los encargados de formular políticas, haciendo preguntas y comentarios ocasionales según corresponda.
 - ▷ Cada Equipo político debe designar a una persona encargada de cronometrar para que advierta al orador cuando le quedan dos minutos del límite de 15.
 - ▷ Al final de cada presentación, habrá aproximadamente 10-15 minutos para que el grupo analice el contenido y la entrega y para ofrecer retroalimentación: ¿Cuán eficaz fue el mensaje en sí? ¿Qué resultó bien durante la entrega? ¿Qué sugerencias tienen para mejorar la presentación? Etc.
2. Preguntar si alguno de los equipos tiene preguntas antes de que continúe. Solicitar a todos que sean respetuosos a la persona que expone.
3. Realizar las presentaciones y la retroalimentación. Durante las discusiones de retroalimentación, solicitar al equipo expositor y a los participantes que hagan una representación de los encargados de formular políticas para primero ofrecer sus observaciones y luego abrir el debate al resto del grupo. (Véanse las preguntas en el Paso 1, última viñeta.)
4. Al final de todas las presentaciones, solicitar al grupo que reflexione sobre la experiencia en general: planificación con su equipo, entrega del mensaje, escuchar la retroalimentación de sus colegas y observar las otras presentaciones. Preguntar:
 - ▷ ¿Qué conocimientos clave adquirió acerca de la comunicación con los encargados de formular políticas?
 - ▷ ¿Cómo aplicará estas lecciones a su plan de comunicaciones y al trabajo de promoción cuando vuelva a casa?

Nota para el instructor: Se necesitará practicar una buena administración del tiempo durante las presentaciones y las rondas de retroalimentación. Mantener a los oradores dentro del límite de 15 minutos. (Esto simula la vida real en que los encargados de formular políticas son personas muy ocupadas con horarios muy apretados.) Además, se debe resistir a la tentación de dedicarle demasiado tiempo a la primera ronda de retroalimentación.

II. Pasos finales de la elaboración e implementación de una estrategia de promoción (30 minutos)

1. Proseguir con esta sección final de la sesión explicando los dos pasos finales del proceso de promoción: “Implementar actividades de promoción” y “Evaluar y ajustar la estrategia”. Centrándose primero en las actividades de promoción, mostrar la Diapositiva 1 y solicitar a los participantes que a través de una lluvia de ideas elaboren una lista de posibles actividades de promoción. Solicitar ayuda de los instructores asistentes para anotarlas en el rotafolio en la parte delantera de la sala. Tratar de organizar los elementos en los tres principales grupos de actividades (escritos como encabezados en los rotafolios): Creación de aliados, Comunicación de políticas y Negociación de conflictos. Indicar al grupo que se concentrarán en la negociación de conflictos en las próximas dos sesiones del taller.
2. Si aún no se ha tratado, dedicar unos pocos minutos para hablarle al grupo sobre el cabildeo y las campañas en los medios de comunicación. Solicitar las experiencias de los participantes respecto de cualquiera de estas actividades. (Véanse recuadros 3.18 y 3.19 en las páginas 3-27 del Conjunto de herramientas.)
3. Utilizando las diapositivas 2-3, revisar el paso final de la elaboración de una estrategia de promoción, “Paso 7: Evaluar y ajustar la Estrategia”. Solicitar a los participantes que entreguen algunas ideas sobre la forma en que pueden supervisar las actividades de promoción y evaluar su efecto. Si el tiempo lo permite, hacer que identifiquen algunas preguntas clave que necesitarían responder a través del proceso de monitoreo (Ver Recuadro 3.20 en la página 3-30 del Conjunto de herramientas). Destacar la necesidad de supervisar las actividades en forma permanente y evaluar sistemáticamente los resultados de la estrategia.
4. A modo de conclusión del módulo de promoción, solicitar a los participantes que comenten de qué forma ha cambiado sus percepciones de la promoción durante el último día y medio. Realizar una sinopsis del próximo módulo sobre Negociación de conflictos.

Nota para el instructor: Si los participantes son gerentes de nivel medio o alto, es probable que no sean directamente involucrados en la creación de mensajes y otras actividades diarias de comunicación de políticas, pero necesitarán supervisar y coordinar el trabajo. Estas experiencias les ayudarán a comprender lo que se necesita para desarrollar actividades de promoción de buena calidad y como proveer buen liderazgo a su personal.

Nota para el instructor: Si se está realizando el taller de cinco días completos, dar a los participantes un descanso prolongado en esta parte del programa antes de comenzar las sesiones de Negociación de conflictos. Como se sugiere en la Agenda del taller, ofrecer el resto del día como “tiempo libre” o para actividades opcionales sociales o recreativas. Esto permitirá a los participantes “descansar” sus mentes y sentirse más frescos para los últimos dos días de la semana.

Folleto 11-A

Apuntes en PowerPoint

Paso 6: Implementar las estrategias de promoción

Claves para una promoción exitosa

- ▲ Ser persistente
- ▲ Usar múltiples actividades con un mensaje coherente
- ▲ Ser innovador y creativo al seleccionar las actividades para influir las audiencias destinatarias



Paso 7: Evaluar y ajustar la estrategia

Componente de supervisión e evaluación:

- ▲ Le ayuda en el monitoreo del éxito de las estrategias de promoción
- ▲ Aumenta la credibilidad
- ▲ Motiva a los miembros de equipo con el fin de mantener el ímpetu para seguir promoviendo la reforma



Paso 7: Evaluar y ajustar la estrategia

- ✓ Monitorear el avance de las actividades
- ✓ Evaluar los resultados



Actividades de promoción – Creación de redes y coaliciones

Tiempo: 1 hora, 15 minutos

Visión general

Las alianzas con otros grupos y organizaciones son el principal recurso para la influencia en la promoción de las políticas. Los aliados pueden manifestar su respaldo por cantidad en campañas de correo o manifestaciones. Los individuos influyentes pueden efectuar cabildeo ante los encargados de formular políticas, transmitir mensajes de promoción, o bien convencer de alguna otra manera a las audiencias destinatarias a través de diferentes canales. La creación y fortalecimiento de aliados son elementos decisivos para el éxito de una estrategia de promoción. Esta sesión se ofrece como opción más que como parte integral del diseño del taller, debido a la naturaleza del tema. La capacidad de crear alianzas se desarrolla principalmente a partir de la experiencia más que de la generación de habilidades en un ambiente de este tipo de taller. En consecuencia, resulta valioso para los participantes compartir las experiencias que tengan en el trabajo con redes y coaliciones y derivar algunas prácticas óptimas y lecciones aprendidas. Si este tema es importante para el grupo, programar la sesión el último día del taller y utilizarlo para subrayar el potencial de hacer una red del mismo grupo del taller.

Objetivos

- ▶ Compartir ejemplos de redes y coaliciones que hayan tenido éxito en la promoción de la reforma de la atención de salud.
- ▶ Identificar los elementos y pasos clave para la creación de redes y coaliciones.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-6

Folletos

- ▶ Sesión opcional -A: Apuntes en PowerPoint para Diapositivas 1-6

- ▶ Sesión opcional -B: Tarea individual: Plan para la creación de una red de promoción
- ▶ Sesión opcional -C: Directrices para adherirse a una coalición

Actividades/Pasos

I. Planificación de una red de promoción (50 minutos)

1. Presentar el tema de la sesión, “creación de alianzas a través de redes y coaliciones” y mostrar al grupo cómo éste se relaciona con el proceso de promoción y con la comunicación de políticas en particular (las personas son recursos y objetivos de comunicación).
2. Mostrar las definiciones de “alianza”, “red” y “coalición” (las diapositivas 2-3) para distinguirlas y luego cambiar el centro de atención hacia las redes. Solicitar a los participantes que den ejemplos de redes a las que pertenezcan o de las cuales se consideren integrantes. Éstas pueden ser formales (por ejemplo, organizadas en torno a una iniciativa de reforma en particular) o informales (organizadas en torno a la familia, actividades recreativas, religiosas, etc.). A medida que los participantes relatan sus ejemplos, sondear sus experiencias con preguntas como las siguientes:
 - ▷ ¿Cuáles eran los beneficios de pertenecer a esta red?
 - ▷ ¿Cómo desarrollaron la red?
 - ▷ ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la experiencia que usted aplicaría a las redes futuras?
3. Solicitar a los participantes que dediquen los próximos minutos a delinear un plan para la creación de una red de promoción. Remitirlos al Folleto 10-B (véase recuadro a continuación) y revisar la tarea con ellos.

Tarea individual: Plan para la creación de una red de promoción

Usando las the preguntas a continuación, trazar un plan para la creación de una red para el área de la política/del tema seleccionada.

Paso 1: Quién debería estar en la red?

¿Quiénes son los principales partidarios que componen su red actual? ¿Qué otros individuos u organizaciones comparten los objetivos de la reforma y tienen recursos que podrían utilizar como influencia? Hacer un dibujo de su red a continuación.

Paso 2: ¿Cómo se puede conocer posibles integrantes de la red y crear/mantener relaciones con ellos? Por ejemplo, se podría colaborar en proyectos de interés mutuo, compartir información vía correo electrónico, etc.

Paso 3: ¿Cómo lograr que se interesen y contribuyan a los objetivos de promoción? Por ejemplo, se podría analizar ideas con ellos y solicitar su retroalimentación. Al solicitar su respaldo activo, es conveniente comenzar con pequeñas peticiones específicas (“¿Podría mencionarle a su director que usted piensa que esta proposición merece...?”). A medida que se desarrolla la relación, solicitarles ayuda más significativa.

Tiempo para la tarea: 25 minutos

4. Después de que los participantes hayan delineado sus planes, solicitarles que compartan algunas de las ideas de la lista de los Pasos 2 y 3. Con la ayuda del facilitador asistente, anotar todas estas sugerencias en el rotafolio y luego traspasar la lista a un folleto “Prácticas óptimas para redes” para que todos lo lleven a casa después del taller. Consultar al grupo si tiene preguntas o inquietudes sobre las redes.

II. Directrices para la organización y trabajo con coaliciones (25 minutos)

1. Ahora, solicitar al grupo que dirija su atención a las coaliciones y mostrar la diapositiva 4, “Tipos de Coaliciones”. Solicitar al grupo que identifique ejemplos específicos de cada tipo de coalición (permanente, temporal, multitemática, monotemática, etc.)
2. Preguntar si alguien del grupo puede compartir una “historia de éxito” real sobre una coalición que haya logrado un objetivo significativo. Tomar uno o dos ejemplos y usar estas experiencias para analizar las ventajas y desventajas relativas de las coaliciones. Usar las diapositivas 5-6 según convenga para resumir las ventajas y desventajas. (Véase también la página 3-19 del Conjunto de herramientas).
3. Revisar las “Directrices para integrar una coalición” (Folleto 10-C) y recomendar a los participantes que agreguen otros puntos a la lista sobre la base de sus experiencias.
4. Cerrar la sesión solicitándole al grupo que considere cómo desearían continuar el trabajo de creación de redes y de respaldo mutuo después del final de este taller.

Nota del instructor:
Prepararse para proporcionar una “historia de éxito” en caso de que el grupo tenga poca experiencia con coaliciones. El ejemplo puede estar relacionado con la reforma de la salud u otros temas importantes del sector salud.

Folleto sesión opcional-A

Apuntes en PowerPoint

Construyendo alianzas

“ Los aliados son personas y organizaciones que respaldan a sus esfuerzos de promoción.”



Definición de Redes

“ Las redes son asociaciones sueltas de individuos y organizaciones que comparten sus metas y que pueden ayudarlo en lograrlas.”



Definición de las coaliciones

“ Una coalición es un grupo de muchas organizaciones de mentalidad parecida que trabajan juntos para lograr una meta común.”



Tipos de coaliciones

- ▲ Formal
- ▲ Informal
- ▲ Geográfica
- ▲ Temas múltiples
- ▲ Tema único



Ventaja de una coalición

- ▲ Ampliar y continuar su base de apoyo
- ▲ Brindar protección a los miembros que no puedan iniciar acciones por sí solos
- ▲ Incrementar los recursos financieros y programáticos para la campaña
- ▲ Aumentar la credibilidad e influencia de la campaña
- ▲ Formar nuevos líderes en su campaña
- ▲ Ampliar el alcance de su trabajo



Desventaja de una coalición

- ▲ Le distrae de su trabajo
- ▲ Puede requerir que comprometa su posición en relación a ciertos temas o estrategias
- ▲ Puede requerir que ceda ante organizaciones más poderosas
- ▲ No siempre recibirá reconocimiento por su trabajo
- ▲ Puede perjudicar el esfuerzo de la campaña



Folleto sesión opcional-B

Tarea

Tarea: Creación de una red de promoción

Utilizando las preguntas a continuación, trazar un plan para la creación de una red para el área de la política/del tema seleccionada.

Paso 1: ¿Quién debería estar en la red?

¿Quiénes son los principales partidarios que componen su red actual? ¿Qué otros individuos u organizaciones comparten los objetivos de la reforma y tienen recursos que podrían utilizar como influencia? Hacer un dibujo de la red a continuación.

Paso 2: ¿Cómo se puede conocer posibles integrantes de la red y crear/mantener relaciones con ellos? Por ejemplo, se podría colaborar en proyectos de interés mutuo, compartir información con ellos, etc.

Paso 3: ¿Cómo lograr que se interesen y contribuyan a los objetivos de promoción? Por ejemplo, se podría analizar ideas con ellos y solicitar su retroalimentación. Al solicitar su respaldo activo, es conveniente comenzar con pequeñas peticiones específicas (“¿Podría mencionarle a su director que usted piensa que esta proposición merece...?”). A medida que se desarrolla la relación, pedir ayuda más significativa.

Tiempo para la tarea: 30 min.

Folleto sesión opcional-C

Directrices para adherirse y participar en coaliciones

Una coalición es un grupo de varias organizaciones con el mismo espíritu que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo en común.

Integración a una coalición

Antes de incorporarse a una coalición, se debe decidir qué se desea sacar de la experiencia:

- ▶ ¿Le ayudará a lograr sus metas?
- ▶ ¿Recaudar dinero?
- ▶ ¿Fortalecer las actividades?
- ▶ ¿Agregar credibilidad a sus iniciativas?
- ▶ ¿Se tienen capacidades o conocimientos especializados que sean beneficiosas para el grupo?

Aunque pueda parecer evidente, asegurarse de que se conocen los objetivos de la coalición y cómo ésta los va a lograr. ¿Es partidario de este enfoque? En caso negativo, puede ser que no tenga sentido participar.

Participación en una coalición

- ▶ Las iniciativas de coalición son un arduo trabajo. Asegurarse de que se cuenta con los recursos que un integrante necesita. Éstos generalmente incluyen personal, recursos administrativos y tiempo.
- ▶ Disponer de personal con experiencia en coaliciones, aun cuando sea sólo una persona que supervise sus actividades. Como alternativa, designar a un subcomité para coordinar los esfuerzos.
- ▶ Elegir temas unificadores que integren a los miembros en torno a un trabajo por una causa común, en vez de que por los programas separados de cada grupo.
- ▶ Diseñar actividades de coalición de manera que use los fortalezas de cada grupo participante. Por ejemplo, si algunos grupos son mejores para recaudar fondos, se les debe dejar que se ocupen de esa parte de la actividad.
- ▶ Hacer lo posible para que cada organización pueda beneficiarse, de manera que cada grupo se sienta como un integrante valioso de la coalición y siga interesado en participar. Dar crédito cuando corresponda.

- ▶ Definir claramente las metas/objetivos, de modo que cada uno de los integrantes del grupo los comprenda desde el comienzo. También definir claramente las tareas y responsabilidades de cada grupo.
- ▶ Comprender y respetar el interés propio de las instituciones. Cada grupo de integrantes tiene su propia historia, cultura, agenda y liderazgo. Es importante que los integrantes comprendan esto y respeten las diferencias cuando éstas se presenten.
- ▶ Establecer normas/directrices para tratar el conflicto. Cuando se presente el conflicto, (¡y sí lo habrá!), usarlo como una oportunidad para considerar diferentes puntos de vista, pero hay que mantener el enfoque en el objetivo en común.

[Adaptación de: *Advocacy Guide*, International Planned Parenthood Federation, New York, NY. 1995.]

Herramienta para la negociación de conflictos

Sesión 12: Orientación para la negociación de
conflictos y habilidades de
comunicación interpersonal

Sesión 13: Simulaciones de negociación de
conflictos

Herramienta de negociación de conflictos

Índice

Sesión 12: Orientación para la negociación de conflictos y habilidades de comunicación	
interpersonal	4-5
Visión general	4-5
Objetivos	4-5
Materiales	4-6
Folletos	4-6
Preparación especial	4-6
Actividades/Pasos	4-7
I. Percepciones personales acerca del conflicto; introducción a la negociación de conflictos	4-7
II. Análisis de los componentes de una situación de conflicto	4-9
III. Habilidades de comunicación interpersonales	4-10
IV. Visión general de negociación basada en los intereses; práctica de la identificación de intereses	4-11
Folleto 12-A: Apuntes de PowerPoint	4-14
Folleto 12-B: Habilidades de comunicación interpersonales	4-24
Folleto 12-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación	4-29
Sesión 13: Simulaciones de negociación de conflictos	4-33
Visión general:	4-33
Objetivos:	4-33
Materiales	4-33
Folletos	4-34
Preparación especial	4-34
Actividades/Pasos	4-34
I. Asignación y preparación de la simulación de negociación (90 minutos)	4-34
II. Simulaciones de negociación 2 horas o más (aproximadamente)	4-35
Folleto 13-A: Asignación a grupos pequeños: Simulación de negociación de conflictos	4-38
Folleto 13-B: Estudios de casos de negociación de conflictos	4-39
Folleto 13-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación	4-43
Folleto 13-D: Guía del observador de la simulación de conflictos	4-45
Folleto 13-E: Apuntes en PowerPoint	4-47

Orientación para la negociación de conflictos y habilidades de comunicación interpersonal

Tiempo: 4 horas (incluido un descanso de 15 minutos)

Visión general

Esta sesión proporciona una orientación profunda sobre la tercera y final herramienta, Negociación de conflictos. El módulo comienza con el supuesto de que el conflicto es inevitable, en particular, en un mundo en que se ponen en práctica nuevas políticas, y que las habilidades de negociación son esenciales para lograr buenos resultados con las reformas. Quizás el mensaje más importante que aquí se comunica es la necesidad de **estar tan preparado como sea posible** para manejar el conflicto cada vez que se produzca y dondequiera que sea.

La sesión se divide aproximadamente en tres partes relacionadas entre sí: 1) conocimiento de sí mismo sobre las respuestas personales ante el conflicto; 2) análisis de los elementos en juego en una situación de conflicto, como la identificación y práctica de habilidades de comunicación clave y 3) recorrido paso a paso por el proceso de negociación basada en los intereses. En conjunto, estos temas y actividades prepararán el terreno para la siguiente sesión en que los participantes tomarán parte en reuniones simuladas de negociación basándose en estudios de casos.

Objetivos

- ▶ Examinar la naturaleza del conflicto en el marco de la reforma del sector salud.
- ▶ Comprender cómo los factores intrapersonales e interpersonales afectan nuestra respuesta individual a las situaciones de conflicto.
- ▶ Describir los diferentes estilos que se podrían usar para manejar el conflicto.
- ▶ Practicar varias habilidades de comunicación interpersonal clave que son esenciales para negociar conflictos y en general, para fortalecer las relaciones de trabajo.
- ▶ Describir los elementos y pasos involucrados en una reunión de negociación de conflictos basada en los intereses.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-17
- ▶ 2 rotafolios con columnas y encabezados de la Hoja de Trabajo de Preparación de la Negociación (véase Paso III.4)

Folletos

- ▶ 12-A: Apuntes en PowerPoint
- ▶ 12-B: Habilidades de comunicación interpersonales
- ▶ 12-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación e instrucciones

Preparación especial

1. En el Paso I.2, los participantes observarán una escenificación de una reunión de negociación que ilustra lo que sucede cuando las partes en conflicto pierden el control de sus emociones, no practican buenas habilidades de comunicación y centran sus negociaciones en posiciones firmes. Se deberá preseleccionar a dos participantes (o a un participante y a uno de los instructores) para que actúen en la escenificación. Se deberá elegir a personas que se sientan cómodas “demostrando sus emociones” (es decir, simulando ira, impaciencia, etc.) frente al grupo.

Se debe explicar el propósito de la escenificación a los dos y luego ayudarlos a decidir sobre un argumento y papeles adecuados (por ejemplo, el director de un hospital regional y el director del sindicato de médicos en conflicto sobre nuevos estándares de evaluación basados en el desempeño). Si no tienen una situación específica en mente, se les deberá sugerir uno de los estudios de casos proporcionados con el resumen de la sesión. Se debe preparar a las personas que realicen la dramatización, de modo que sepan claramente lo que se espera de que ellas hagan y no hagan durante esta actividad. La idea es mostrar un autocontrol y habilidades de comunicación *moderadamente deficientes*, pero no permitir que la situación termine en el caos total. Se deberá sugerir algunos comportamientos específicos que se desee que demuestren (por ejemplo, interrumpirse uno a otro, elevar sus voces, repetir sus posiciones varias veces etc.), pero no se debe escribir la escena. Se debe disponer la sala de modo que todos los miembros del grupo puedan ver y escuchar a las personas que hagan la dramatización.
2. Una precaución general que se debe tener en cuenta durante el módulo de Negociación de Conflictos es la posibilidad de que dentro del grupo surjan temas y sentimientos delicados. Considerar cómo se relacionan entre sí los participantes y qué tan cómodos se podrían sentir o no al abordar algunos aspectos del conflicto y la negociación. Dos intervenciones ayudarán a crear un clima “seguro” para los participantes: 1) admitir que el grupo tratará temas delicados y reafirmar o establecer una norma de confidencialidad (es decir, lo que se diga en la sala, quedará en la sala); 2) sugerir que las personas que en su trabajo tienen relaciones de supervisor-subordinado se sienten en mesas diferentes y se integren a equipos distintos durante las simulaciones de negociación.

3. Si la negociación de conflictos es un área de habilidad particularmente fundamental para el grupo de participantes, se deberá considerar usar uno de los inventarios de estilos de negociación como parte de este módulo de capacitación.

- ▷ *Cuestionario de solución de conflictos* (contenido en el Anexo 4-A del Conjunto de herramientas)
- ▷ *Instrumento de modo de conflictos de Thomas-Killmann* (descrito entre las páginas 4-6 y 4-9 del Conjunto de herramientas; el instrumento real se puede pedir Consulting Psychologists Press/Davies-Black Publishing, Tel. 1-800-624-1765 o www.cpp-db.com)

Estos instrumentos tienen el objeto de entregarle a las personas información sobre sus formas preferidas de enfrentar el conflicto (es decir, a través de la evasión, la concesión, etc.) y las opciones para la forma de adaptar adecuadamente el estilo propio en respuesta a las circunstancias de la situación del momento. Si se opta por usar uno de los instrumentos, los participantes deberán completar el cuestionario y se deberá calificar antes de iniciar la sesión y luego este se deberá interpretar y analizarlo como parte del Paso I. 2 (véase resumen de la sesión a continuación).

Actividades/Pasos

I. Percepciones personales acerca del conflicto; introducción a la negociación de conflictos (30 minutos)

1. Abrir la sesión solicitando las reacciones de los participantes ante la palabra “conflicto” de la manera siguiente: Escribir la palabra “CONFLICTO” en letras grandes en la parte superior de un rotafolio y solicitar a los participantes que rápidamente nombren palabras en voz alta que asocien con el término. Esta actividad debe tener un ritmo ágil: el instructor asistente debe escribir con rapidez las asociaciones de palabras en el rotafolio mientras el instructor las obtiene del grupo. Después se debe solicitar a los participantes que miren la lista del rotafolio y expongan lo que “vean” como sus percepciones de conflicto. Estas son algunas respuestas posibles:

- ▷ Percepciones negativas posibles: sensaciones personales de ira o ansiedad, baja de la moral o de la productividad, polarización de las personas o grupos en ganadores y perdedores, personas ajenas al asunto que toman partido, surgimiento de rumores, relaciones afectadas, etc.
- ▷ Percepciones positivas posibles: puede hacer surgir los problemas “reales”, puede producir creatividad y energía, puede originar relaciones de trabajo más honestas/eficaces, etc.

Se debe explicar que el conflicto es inevitable en las interacciones humanas y casi siempre está acompañada de sensaciones de ira, frustraciones, ansiedad, etc.; estas sensaciones variarán en intensidad dependiendo de las respuestas individuales al conflicto, la importancia percibida de los problemas y los antecedentes de la relación.

2. A continuación, solicitar a los participantes que identifiquen y expongan brevemente algunos de los factores que influyen en sus actitudes y convicciones acerca del conflicto. Entre los ejemplos se pueden incluir:

- ▷ Cultura, incluida la cultura organizacional en la cual se trabaja
- ▷ Antecedentes familiares: la forma en los padres nos enseñaron a enfrentar el conflicto

- ▷ Experiencias personales anteriores, positivas o negativas
- ▷ Estilos preferidos de enfrentar el conflicto (algunas personas casi siempre se adaptan a otras, algunas tratan de evitar el conflicto a todo costo, otras son rápidas para otorgar concesiones, etc.)
- ▷ Percepciones individuales de la realidad o “visiones de mundo” (las personas pueden diferir mucho en la forma en que perciben e interpretan las situaciones)

Se debe explicar que uno de los primeros pasos para llegar a negociar o manejar los conflictos en forma adecuada es eliminar las ideas negativas preconcebidas sobre el conflicto y tratar de realizar una evaluación en forma objetiva de:

- ▷ Las propias convicciones, actitudes y respuestas al conflicto
- ▷ La naturaleza del conflicto existente
- ▷ La contribución personal en el resultado del proceso de negociación

3. Preguntar a los participantes si han tomado parte en situaciones de conflicto en su trabajo de la reforma del sector salud. Tomar dos o tres ejemplos y usarlos para introducir el fundamento para las habilidades de negociación. Destacar el hecho de que la reforma significa cambio (en asignación de recursos, funciones, sueldos, condiciones de trabajo, estándares de evaluación, etc.) y que por lo general, el cambio provoca conflicto. El conflicto puede surgir en casi cualquier fase del proceso político... y no sólo en la mesa de negociación... puede aparecer un conflicto inesperado durante una conversación telefónica, en una conversación de pasillo, etc. La clave es estar preparado para manejar el conflicto en forma adecuada cuando se produzca (porque lo hará).

Mostrar al grupo la Diapositiva 2, “¿Qué es negociación de conflictos?” y destacar las palabras clave “soluciones mutuamente aceptables”. Mostrar también la Diapositiva 3 “Continuo de los mecanismos de solución de conflictos” y explicar al grupo que en este taller se pondrá de relieve la “negociación” (versus mediación y arbitraje).

4. Al mostrar la Diapositiva 4 (Identificación del nivel de conflicto), describir los diversos niveles de conflictos y obtener ejemplos reales de los participantes que ilustren cada uno de ellos. Establecer estos puntos:
 - ▷ El conflicto tienen un componente sustantivo y un componente emocional y ambos están intrincadamente entrelazados.
 - ▷ Mientras más serio sea el problema (hacia la derecha de la escala), más vehemente será la intensidad emocional del conflicto y más difícil será negociar. Los conflictos de la reforma de la salud tienden a superar las diferencias sobre los objetivos, métodos y/o información (es decir de menor intensidad) versus discordias en los valores (grado más importante de diferencia y muy difícil de resolver).
 - ▷ Mientras más consciente y precisa sea la forma en que se pueda identificar el nivel y significado del conflicto, mejor será la forma en que se puedan controlar/contener las emociones para responder en forma adecuada y constructiva.
 - ▷ Algunas personas son más “difíciles” de tratar porque llevan la misma vehemencia e intensidad a todas las discusiones (por ejemplo, si el punto es la validez de los conjuntos de datos o la inclusión de ciertas técnicas de salvamento en un paquete de seguro social).

- ▷ La importancia relativa de la relación versus el tema en contención puede afectar la forma en que respondemos y en situaciones en que el tema Y la relación son importantes, debemos participar en una negociación reflexiva y planificada.
 - ▷ En la resolución de conflictos, es útil identificar con la otra parte los valores y objetivos comunes antes de tratar las áreas de desacuerdo.
5. Remitir a los participantes al Anexo 4-B, “Hoja de trabajo de inventario personal” de sus Conjuntos de herramientas (presentada también en la Diapositiva 5). Ofrecer la hoja de trabajo como forma de evaluar la contribución personal en el resultado de una negociación determinada y de identificar cualquier factor de riesgo personal que pueda ser pertinente. También mencionar que las directrices del Conjunto de herramientas incluyen un análisis profundo de los diferentes estilos de respuesta ante el conflicto y que esta sección les proporcionará mayor información sobre sus tendencias o preferencias personales para manejar el conflicto.

Nota del instructor: La Hoja de inventario personal ayuda a las personas a colocar el proceso de negociación en perspectiva, con respeto a como se relaciona con ellas, con sus intereses y con los esfuerzos por implementar el cambio. Basándose en sus respuestas al inventario, pueden evaluar si realmente le interesa participar en la negociación y cuáles podrían ser las posibles consecuencias.

II. Análisis de los componentes de una situación de conflicto (40 minutos)

1. Mostrar al grupo la Diapositiva 6 y describir brevemente los principales elementos que componen o entran en juego en una situación de conflicto. Estos incluyen:
 - ▷ El contenido o asunto fundamental en conflicto.
 - ▷ Las emociones de cada parte generadas por el conflicto (y a veces exacerbado por las controversias históricas/anteriores no resueltas).
 - ▷ Las habilidades de comunicación de cada parte (la capacidad que tienen las personas de escuchar, plantear preguntas, etc.).
 - ▷ La importancia de la relación entre las dos partes.
2. Indicarle al grupo que ahora observará una escenificación que muestra estos cuatro elementos y lo que sucede cuando las partes en controversia no están bien preparadas para enfrentar la situación. Antes de comenzar la escena, identificar a los personajes y entregar los antecedentes suficientes para que el grupo comprenda la situación. Si se usa uno de los estudios de casos escritos con anterioridad, distribuir la descripción del caso en forma de folletos para que lo lean los participantes. Instruir al grupo para que observe la escena en términos de los cuatro componentes (el problema, las emociones, los comportamientos/habilidades de comunicación y la relación entre ambas partes). Solicitar a los participantes que observen en particular los comportamientos que ayudan u obstaculizan la negociación (¿Los participantes se formulan preguntas entre sí? ¿Qué clase de preguntas? ¿Cómo demuestran/controlan sus emociones? Etc.).
3. Permitir que la escenificación dure aproximadamente 10 minutos y luego tratarla con el grupo. En primer lugar, solicitar a las personas que realizaron la representación que rindan cuenta de la reunión. Preguntarles: ¿Qué sucedió en esta interacción? ¿Cuál fue la estrategia original y funcionó? ¿Cómo se sintieron al principio/durante/al final de la reunión?

Luego, abrir la discusión al resto del grupo usando estas preguntas como guía:

 - ▷ ¿Cuál fue el problema aquí?
 - ▷ ¿Cómo caracterizarían la relación entre las dos partes?
 - ▷ ¿Cuál era la importancia relativa del problema con respecto a la relación?

- ▷ ¿Con qué eficacia o ineficacia se manejaron las partes? ¿Ejemplos de comportamientos específicos?
- ▷ ¿Qué tan real fue esta escena? ¿Han visto o participado en situaciones similares?
- ▷ Si tuvieran que enfrentar este conflicto en particular, ¿que harían de otro modo?

Resumir la discusión mostrando y revisando la Diapositiva 7, “Componentes clave de la negociación de conflictos exitosa” y explicar que en el siguiente paso, el grupo considerará habilidades y técnicas para controlar las emociones, comunicarse con eficacia y crear relaciones.

Descanso: 15 minutos

III. Habilidades de comunicación interpersonal (40 minutos)

Aquí la idea es describir y/o demostrar las habilidades de comunicación de modo que los participantes puedan practicarlas durante las simulaciones de la Sesión 13. Se debe tratar de mantener la discusión interactiva más que como una exposición, aprovechando las observaciones de los participantes con respecto a la escenificación y de sus experiencias de la vida real.

1. Presentar el tema de las habilidades de comunicación interpersonal con los siguientes puntos clave:
 - ▷ Las habilidades de buena comunicación son un componente/requisito esencial para la negociación exitosa.
 - ▷ Mediante la comunicación interpersonal hábil, se muestra respeto por la otra parte, se obtiene información fundamental acerca de los intereses y necesidades de esta y se prepara el terreno para la resolución de problemas de manera colaboradora en contraste con una competencia en que hay ganadores y perdedores.
 - ▷ Estas habilidades de comunicación interpersonal no necesariamente surgen en forma natural, pero se las puede practicar y aprender.
 - ▷ Estas habilidades son útiles en todos los tipos de relaciones; no sólo en las interacciones personales, sino también en las vidas personales (es decir, con la familia, amigos, vecinos, etc.).
2. Con las Diapositivas 8-10 y el Folleto 12-B, revisar las habilidades de comunicación interpersonal clave. Según corresponda, sobre la base de los comportamientos demostrados por los actores de la escenificación, se debe ilustrar la necesidad de estas habilidades. Si los participantes parecen inseguros con respecto a algún área en particular, se debe demostrar brevemente.
3. Durante la discusión sobre el uso de preguntas, demostrar los diversos tipos de preguntas y sus usos adecuados. Señalar el peligro de usar preguntas “capciosas”, es decir, preguntas que contengan una respuesta implícita (¿No piensa que...? No sería mejor si...?) Recalcar el valor de la consulta para aprender sobre las necesidades y objetivos del oponente y los intereses que se pueden tener en común con él/ella.
4. Durante la discusión sobre cómo moderar la tensión, solicitar a los participantes que compartan algunas de sus técnicas personales y se deben ofrecer también las propias. Además, introducir el concepto de sucesos “detonantes” —cierta combinación de palabras o acciones que detonan el inicio de una respuesta de conflicto— y solicitar a los participantes que compartan algunos de estos detonantes para ellos mismos. (Véase Nota del instructor a continuación).

Nota del instructor: Para prepararse para este segmento de la sesión, se deben leer todas las instrucciones siguientes y estudiar las páginas 4-12 a 4-19 del Conjunto de herramientas. Se debe estar preparado para demostrar cada una de las habilidades en caso de que algunos participantes estén confundidos y necesiten una “representación” de cómo se ven las cosas. Por ejemplo, si los participantes están inseguros sobre cómo “escuchar en forma activa”, se debe demostrar la habilidad haciendo lo siguiente:

- 1) solicitar a alguien del grupo que hable de un tema que le afecte en forma intensa; 2) verificar la comprensión parafraseando lo que la persona dijo, 3) explorar el sentimiento y significado de las afirmaciones de la otra persona y 4) resumir la comprensión propia de los puntos de vista de la persona.

5. Poner de relieve la relación entre las habilidades de buenas comunicaciones interpersonales y relaciones de trabajo saludables: la buena comunicación permite fortalecer la confianza y el respeto en una relación; cuando hay confianza y respeto entre las partes, es más fácil negociar y resolver el conflicto.

IV. Visión general de negociación basada en los intereses; práctica de la identificación de intereses (75 minutos)

1. Usando las diapositivas 11-14, introducir el componente final de la herramienta de negociación de conflictos: manejo del proceso de negociación. Explicar que la negociación es una habilidad adquirida que requiere el conocimiento de sí mismo, la comprensión del oponente, el conocimiento de los problemas técnicos en discusión y el dominio del proceso de negociación. En el mejor de los casos, es un proceso de solución de problemas de manera colaboradora y constructiva.
2. Definir la negociación “basada en los intereses” y distinguirla de los enfoques “basados en la postura”.
 - ▷ Una **postura** le indica a los demás lo QUE se desea. Una postura refleja el punto de vista o la actitud predeterminada con respecto a cierto asunto. (Por ejemplo, la Directora de la Asociación de Enfermeras: “Nuestras enfermeras no trabajarán más de 40 horas a la semana; si hay casos en que tengan que agregar más horas, deseamos el doble del pago”.)
 - ▷ Los **intereses** le indican a los demás POR QUÉ se desea algo. Los intereses reflejan las necesidades y preocupaciones subyacentes. (Una vez más, la Directora de la Asociación de Enfermeras: “Nos preocupa la calidad de la atención que nuestras enfermeras pueden proporcionar/mantener cuando se les solicita que trabajen durante turnos largos y horas extras casi toda la semana”).

Recurrir a la escenificación para ilustrar aún más la diferencia entre los intereses y las posturas.

3. Repasar los tres pasos previos a la negociación:
 - ▷ Paso 1: Identificar el problema/asunto;
 - ▷ Paso 2: Identificar las partes que participarán directamente en la negociación; y
 - ▷ Paso 3: Prepararse para la o las reuniones.

Mostrar al grupo la Hoja de trabajo de preparación de la negociación (Diapositiva 14 y Folleto 12-C) y explicar la forma de usarlo.

4. Solicitar a los participantes que llenen la Hoja de preparación de la negociación usando la situación de escenificación como su caso práctico. Dividir al grupo más numeroso en dos partes iguales y asignar a uno de los actores de la escenificación a cada una. Entregarle a cada equipo un rotafolio con las columnas y encabezados de la hoja de trabajo ya escritas. Explicar la tarea de la siguiente manera:

Nota del instructor: Los detonantes son palabras o acciones que presionan nuestros “botones de pánico”. Las personas varían con respecto a lo que detona sus emociones, pero todos las tenemos. Entre algunas palabras detonantes se pueden incluir, “Ustedes siempre quieren...” o “Simplemente no tiene la preparación técnica para comprender esto...” o “Ah, no, ¡no otra vez esta misma historia!”. Una acción detonante puede ser la llegada tarde de la otra parte a una reunión importante o un tipo de lenguaje corporal en particular que expresa, el cual se interpreta como un signo de falta de respeto. El asunto es que vemos el suceso detonante a través del filtro de nuestra historia pasada, de “cintas” internas que quedan destacadas, de nuestras necesidades/preferencias (por ejemplo, respecto, competencia, necesidad de ganar, desafíos a nuestra autoridad, etc.). Tendemos a reaccionar al suceso detonante en términos del significado que le atribuimos. Al tener más conciencia de lo que detona nuestras emociones, podemos tener más control de nuestras comunicaciones y comportamiento interpersonales. Esta conciencia y control nos ayudará a considerar las posiciones alternativas de los demás y evitará luchar por la “legitimidad” de nuestras percepciones.

Tarea en grupos pequeños: Preparación de una negociación

- Simular que la situación de la escenificación es real. Se forma parte de un equipo de negociación con _____ (el actor de la escenificación asignado al grupo), y actualmente se está preparando para una reunión con los oponentes.
- Completar la Hoja de trabajo de preparación de la negociación basándose en la información que se conozca sobre la situación y el oponente. Enumerar y priorizar en primer término los intereses y luego prever cuáles podrían ser los intereses de la otra parte y escribirlos en la columna correspondiente. Además sugerir 1-2 posibles opciones/soluciones basándose en el análisis de los intereses identificados.
- Seleccionar a alguien del equipo para que presente la hoja de trabajo al otro equipo.

Tiempo para la tarea: 30 minutos

5. Observar a cada grupo por algunos minutos y asegurarse de que comprendan la distinción entre “interés” y “postura”. Después de unos 25 minutos, advertirle a cada grupo que quedan 5 minutos.
6. Cuando los equipos finalicen, solicitar a cada uno que presente sus hojas de trabajo. Comparar ambas hojas de trabajo en términos de las percepciones que tienen los grupos entre sí:
 - ▷ ¿Qué tan similar es la lista de los intereses declarados y qué percibió el otro equipo de los propios intereses?
 - ▷ ¿De qué forma este tipo de preparación podría haber cambiado la dinámica entre las partes durante la escenificación?
 - ▷ En la vida real, ¿cómo se pueden prever los intereses de los oponentes? ¿Cuáles son algunas fuentes de información a las cuales se podría recurrir? (Relacionar nuevamente con los análisis de partes interesadas y público destinatario).

Recalcar con el grupo que la preparación previa a la reunión es un parte muy fundamental de la negociación; sin embargo, *lo que prevemos sobre los intereses de nuestros oponentes es sólo “nuestra mejor conjetura” y se debe confirmar mediante una consulta detallada durante las reuniones reales.*
7. Usando las Diapositivas 15-17, aclarar brevemente los pasos que se deben seguir durante la o las reuniones de negociación:
 - ▷ Aclarar las expectativas y establecer normas de procedimiento
 - ▷ Definir e investigar los problemas
 - ▷ Investigar los intereses
 - ▷ Inventar opciones de beneficio mutuo
 - ▷ Usar criterios objetivos para evaluar las opciones
 - ▷ Acordar la mejor solución posible

▷ Elaborar un plan de puesta en práctica

Explicar que el proceso en realidad es para resolver los problemas con colaboración, donde primero se aclara el punto y se identifican/comprenden los intereses de ambas partes, luego se intenta encontrar la mejor solución mutuamente aceptable basada en los intereses de las dos partes. Destacar la necesidad de definir el problema antes de avanzar a los pasos siguientes, puesto que si no hay una definición clara del problema, la negociación se desviará rápidamente y al final resultará ser ineficaz. Volver a recalcar la necesidad de las habilidades de buena comunicación durante la o las reuniones de negociación, tanto para expresar los propios intereses como para comprender los del oponente. Responder a cualquier pregunta que tenga el grupo sobre el proceso general. (Véanse páginas 4-20 a 4-229 del Conjunto de herramientas para obtener más puntos de conversación).

8. Hacer una presentación preliminar de la siguiente sesión en que los participantes practicarán el proceso de negociación basado en los intereses usando estudios de casos y simulaciones de reuniones de negociación. Instruir a las personas que lean la descripción de todo el proceso de negociación (Conjunto de herramientas, páginas 4-20 a 4-29) como preparación para las simulaciones.

Nota del instructor: Algunos miembros del grupo podrían mostrarse escépticos acerca de un enfoque basado en los intereses para la negociación antes de haber tenido la oportunidad de probarlo. Se debe recalcar que la negociación basada en los intereses es un enfoque que se ha desarrollado durante años de investigación y experiencia, se ha aplicado a nivel mundial en diversas situaciones de conflicto y es "fuerte con respeto a los problemas" y "suave con respeto a las personas". Va al fondo del problema sin dañar ni destruir la relación entre las partes en controversia.

Folleto 12-A

Apuntes de PowerPoint

Negociación de Conflictos:

Una destreza esencial en el
manejo del proceso político de
la reforma del sector salud

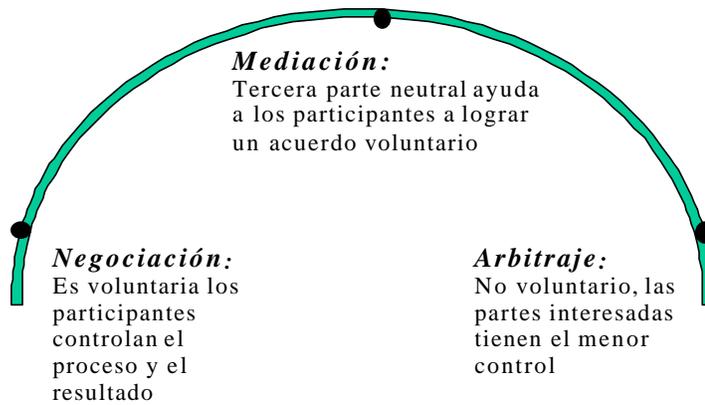


¿Qué es la negociación de conflictos?

Es un proceso de comunicación
destinado a anticipar, frenar y resolver
las dificultades o discrepancias, de
modo que las partes con algunos
intereses comunes y algunos opuestos
puedan llegar a soluciones mutuamente
aceptables.



Continuo de mecanismos para solucionar conflictos



Identificar el nivel de conflicto en la situación actual



Elementos en una situación de conflicto

- ▲ Asunto sustantivo en desacuerdo
- ▲ emociones de cada persona involucrada
- ▲ habilidades de comunicación interpersonales de cada persona
- ▲ importancia de la relación entre las personas involucradas



¿Cuáles son los componentes claves de la negociación de conflictos?

- ▲ Prepararse con anticipación
- ▲ Manejar su comportamiento durante la negociación
 - ❖ controlar sus emociones
 - ❖ comunicar efectivamente
 - ❖ lograr tener una relación de trabajo productiva con las contrapartes
- ▲ Manejar el proceso de negociación (usando la metodología basada en los intereses)



Inventario Personal

¿Qué me interesa específicamente sobre este conflicto?

¿Cuáles son mis intereses y necesidades subyacentes en este tema?
¿Qué está en juego para las reformas que intento poner en práctica?

¿Qué riesgos personales están involucrados para mí si no tengo éxito?
¿Posición de liderazgo? ¿Prestigio profesional? ¿Autoestima?
¿Seguridad del trabajo? ¿Otros?
(Se debe ser específico y detallado, de modo de estar claramente consciente de las fortalezas y/o vulnerabilidades)

¿Qué supuestos estoy haciendo sobre la oposición? ¿Se basan en información sobre los intereses actuales, experiencias pasadas negativas; nociones preconcebidas basadas en lo que he escuchado?
(Se debe ser específico y claro a nivel personal en este asunto).

¿Cuál sería la mejor solución en la cuales ambas partes estarían de acuerdo?

¿Cuál sería una solución aceptable para mí?

¿Cuál es la mejor situación que puedo esperar si no negocio?



Habilidades de comunicación

- ▲ Escuchar en una forma activa
- ▲ Usar preguntas
- ▲ Expresar claramente sus intereses y necesidades
- ▲ Fijar en usar un tono constructivo



Habilidades de comunicación

- ▲ Reconocer y validar las percepciones de la otra persona
- ▲ Mejorar la comprensión de la oposición
- ▲ Moderar la tensión y los conflictos
- ▲ Evitar juzgar, criticar y/o acusar a otros
- ▲ Superar el pasado y la historia negativa con la oposición



Como entregar retroalimentación constructiva

- ▲ Se trata de planteamientos específicos, no generales
- ▲ Se centra en acciones, no actitudes
- ▲ Esta relacionada con el asunto actual (el contenido o el proceso)
- ▲ Es dada de una manera clara y entendible



El manejo del proceso de negociación



Una metodología basada en los intereses

La postura

- ▲ Refleja el punto de vista o la actitud predeterminada con respecto a cierto asunto
- ▲ Indique lo que desea
- ▲ Las razones por tener la vista o actitud no son explícitas

Los intereses

- ▲ Reflejan las necesidades claves que tenga con respecto a sus propios beneficios o ventajas
- ▲ Ayudan a explicar el **PORQUE** de lo que desea



Pasos DURANTE el proceso de negociación

- ▲ Aclarar las expectativas y establecer normas de procedimiento
- ▲ Definir el asunto que se va a negociar
- ▲ Investigar los intereses de ambos lados
 - ❖ Articular sus propios intereses
 - ❖ Explorar los intereses de las contrapartes



Pasos DURANTE el proceso de negociación

- ▲ Inventar posibles opciones de beneficio mutuo (Un proceso creativo)
- ▲ Evaluar las opciones con criterio objetivo
 - ❖ Un criterio objetivo es un estándar independiente de parcialidad que se puede usar para medir las diferentes opciones



Pasos DURANTE el proceso de negociación

- ▲ Acordar la mejor solución posible
 - ❖ Probar si hay consenso dentro del grupo
 - ❖ Busca una solución que sea aceptable para todos
- ▲ Elaborar un plan de instrumentalización
 - ❖ medidas específicas
 - ❖ funciones y responsabilidades de los participantes
 - ❖ como se van a supervisar y monitorear el progreso



Folleto 12-B

Habilidades de comunicación interpersonal

Escuchar en forma activa

Escuchar no es esperar el turno para hablar, sino que es tratar de comprender antes de ser comprendido. Escuchar en forma activa comprende parafrasear en las propias palabras lo se está oyendo, verificar que se haya comprendido bien y resumir.

Notas:

Usar preguntas para:	I. Ejemplo
● Obtener más información	¿Qué lo llevo a esa conclusión? ¿Cuál es su opción ante esa situación?
● Redirigir una discusión	¿Cuál es el problema que estamos tratando de resolver aquí?
● Reorientar un posible ataque o intensificación del conflicto	¿Existe otra forma más positiva de plantear este asunto?
● Demostrar respeto e interés por el punto de vista de la oposición	¿Estima que existe algo más que deba saber y que podría ayudarme a comprender su posición en este asunto?
● Introducir información y opciones de solución	¿Qué pensaría si hacemos participar a los médicos en esta deliberación?

¡Precaución! No emplear preguntas capciosas que contengan una respuesta implícita. Por ejemplo: “¿No piensa que sería buena idea hacer participar a los médicos?” Esta no es una pregunta, sino una afirmación implícita; no se engañará al oponente y probablemente se acumulará resentimiento con ese intento de atropellar su pensamiento con preguntas capciosas de ese tipo.

Notas:

Expresar los intereses, necesidades y metas

Con esto quedará claro para la oposición qué se espera del proceso de negociación. Se debe ser claro, específico y conciso.

Notas:

Establecer un tono constructivo

Siempre se deben destacar sus intenciones positivas cuando sea posible. “Confío en que podremos lograr una solución aceptable para este conflicto”. Se debe usar “nosotros” para comunicar que la negociación es un proceso conjunto.

Notas:

Reconocer y validar las percepciones de la otra persona

La validación *no* implica estar de acuerdo o aceptar las percepciones de la otra persona. Sin embargo, permite que la oposición sepa que se escuchan y respetan los propios puntos de vista. “Esta nueva información me ayuda a comprender sus inquietudes sobre este cambio en el personal, sin embargo, ...”

Notas:

Comprender mejor a la oposición

Hay que ponerse en el lugar de la otra persona, con sus intereses, necesidades y quizás, apoyo electoral. ¿Cómo se pensaría, planificaría, reaccionaría si se estuviera en el otro lado de la mesa?

Notas:

Entregar retroalimentación constructiva

Retroalimentación es entregar información a otra persona acerca de cómo afecta su comportamiento a los demás. En las situaciones de negociación, la retroalimentación puede relacionarse con los intereses y demandas (contenido) expresados por la oposición o con su comportamiento y respuestas (proceso) durante la negociación real.

La retroalimentación es más útil cuando:

- ▶ Es más bien específica que general
 - ▷ General: “Usted no fue de ayuda durante la reunión”.
 - ▷ Específica: “Esperó hasta el final de la reunión para decirnos que íbamos por un camino equivocado”.
- ▶ Se centra en acciones y no en actitudes
 - ▷ Actitud: “A usted no le interesa esta iniciativa”.

- ▷ Acciones: “No ha asistido a las últimas dos reuniones ni devolvió la llamada telefónica de Tom acerca del borrador del plan de trabajo”.
- ▶ Está bien programada y centrada en el tema inmediato
 - ▷ Se verifica su claridad y comprensión

Notas:

Moderar la tensión y los conflictos

- ▶ Hablar más lento y, si el tono y el volumen del oponente van en aumento, se debe hablar en forma más tranquila.
- ▶ Recordar permanentemente: “Podemos encontrar una solución con la cual ambos estemos de acuerdo”.
- ▶ Solicitar un descanso para ordenar los pensamientos.
- ▶ Recordar respirar.
- ▶ Cuidar el lenguaje. No usar palabras como: nunca, siempre, no, no se deberá, se debe, no se debe, usted debe, usted no debe.
- ▶ Reconocer y validar la posición de la oposición (ver lo anterior).
- ▶ Escuchar la voz. ¿Tiene un tono elevado? ¿Es tensa?
- ▶ Verificar si aún se está escuchando a la otra parte. ¿Se ha comenzado a formular respuestas o reacciones prematuramente?

Notas:

Evitar juzgar, criticar y/o acusar a otros

Al sentirse ansioso o vulnerable, es más probable que se busque una explicación basándose en las fallas de la oposición: “si fueran más razonables”, “si no hubieran hablado con la prensa primero”, “si hubieran estado mejor preparados para las negociaciones sindicales”, etc.

Por lo general es una señal de que se está perdiendo terreno en una negociación si ya no se atacan los problemas y se comienza a atacar a la persona. Si uno se encuentra haciendo dichos ataques o planteando acusaciones, es hora de tomarse un descanso o usar uno de los métodos indicados anteriormente para moderar la situación.

Notas:

Superar el historial negativo con la oposición

Reconocer, directamente, el historial difícil que se han tenido en las relaciones mutuas y luego ser específico acerca de las metas y expectativas que se tienen para esta interacción en particular. Por ejemplo, “Sé que hemos tenido varios intentos infructuosos por resolver el asunto de la autoridad sobre las decisiones del personal en el hospital. Confío en que si hoy centramos nuestra conversación en nuestras mutuas inquietudes de atención de calidad y pago equitativo para el personal de salud, lograremos progresar bastante”.

Notas:

Folleto 12-C

Hoja de trabajo de preparación de la negociación

Hoja de trabajo de preparación de la negociación¹

Para completar la hoja de trabajo, se deben seguir los pasos indicados a continuación en orden secuencial.

(1) Elaborar una definición de trabajo concisa del tema, de la forma en que se percibe .

(2) Identificar los intereses suyos en juego en el tema

Para poder centrarse en los intereses de mayor importancia durante las negociaciones, es necesario primero tener claros todos los intereses que están en juego en el tema. Se debe elaborar una lista completa y detallada de los intereses propios en el problema. Cada interés debe reflejar una necesidad, deseo o temor subyacente específicos. Una vez completa la lista, se deberá verificar nuevamente y aclarar la postura o planteamientos de valores.

(3) Clasificar los propios intereses

Naturalmente, algunos intereses serán más importantes para el negociador que para los demás. Para asegurar la concentración en los intereses clave propios durante el proceso de negociación en lugar de distraerse en temas secundarios, es decisivo evaluar de antemano la importancia relativa de cada interés. Un método simple que se puede usar para clasificar cada interés en términos de su importancia relativa es asignar a cada uno una ponderación entre 0 y 100%, basándose en su importancia general. *Escribir una clasificación para cada interés indicado en la columna al lado izquierda.*

(4) Identificar los posibles intereses en juego para la o las contrapartes

Puesto que la negociación es un proceso de colaboración y concesión, también es importante realizar la mejor estimación posible de los intereses de las otras partes en el problema. Con frecuencia es difícil obtener información exacta acerca de los intereses de la otra parte, pero se puede tratar de elaborar una estimación lo más exacta posible de lo que está en juego para la o las contrapartes. La empatía es el recurso más importante con que se cuenta para inferir cuáles podrían ser esos intereses. Se debe considerar la situación desde la perspectiva de las otras partes e identificar los asuntos que podrían inquietarlas. ¿Qué intereses personales podrían estar en juego para ellas (por ejemplo, su posición de liderazgo, prestigio profesional, seguridad laboral, bienestar financiero)? ¿Qué intereses relacionados con los negocios les podrían preocupar? ¿Qué está en juego para los programas, proyectos o reformas que intentan poner en práctica? ¿Cuáles son los intereses de las otras personas y/o grupos afectados por el asunto que se podrían tomar en cuenta?

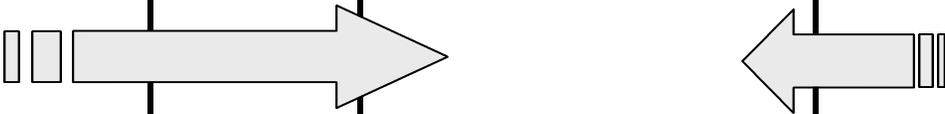
Dependiendo de la cantidad de información y de los demás recursos disponibles, se pueden investigar las declaraciones públicas que han realizado sobre el asunto y la información sobre su organización y/o proyectos. (Si de antemano se ha realizado un *análisis de las partes interesadas* o si se ha elaborado una *estrategia de promoción* para la política, se puede obtener información sobre los intereses de las contrapartes consultando la Tabla de análisis de partes las interesadas y la Herramienta 3: Hoja de trabajo de identificación del público destinatario, respectivamente).

(5) Inventar opciones de beneficio mutuo

Es posible inspirarse en los propios intereses y en los de la otra parte para generar ideas sobre las posibles opciones de beneficio mutuo (es decir, aquellas que incorporen uno o más intereses de cada lado).

¹ Adaptación autorizada de *Getting Ready to Negotiate, a Step by Step Guide to Preparing for Any Negotiation*.

Por último, será necesario probar estas opciones revisando cada una y preguntándose si se consideraría que la opción es una solución tolerable y aceptable. Si no se puede responder “sí” a alguna de estas opciones, esto significa que se deberá volver a revisar los supuestos iniciales. Posiblemente se haya pasado por alto un interés clave o se haya medido en forma inexacta la importancia relativa de uno o más intereses.

Asunto:			
Mis Intereses	Importancia Relativa	Posibles Opciones para los beneficios mutuos	Intereses de la o las contrapartes
<i>Preguntése: ¿Qué me interesa? ¿Por qué? y ¿Para qué propósito?</i>	<i>Asigne una ponderación del 0-100%</i>	<i>Indique las formas de satisfacer los intereses de ambas partes</i>	<i>Preguntése: ¿Qué les podría interesar o preocupar? ¿Por qué? Y ¿Para qué propósito?</i>
			

Simulaciones de negociación de conflictos

Tiempo: 3 horas y media (incluido el tiempo de preparación antes de la simulación)

Visión general

La mejor forma de aprender la negociación de conflictos basada en los intereses es realizarla efectivamente. En esta sesión, los participantes usan estudios de casos y reuniones de negociación simulada para aplicar los pasos del proceso de negociación y perfeccionar sus habilidades de autocontrol, comunicación interpersonal y resolución de problemas de manera colaboradora. Los estudios de casos se basan en situaciones de conflictos reales de la reforma del sector salud y el método de simulación proporciona una oportunidad seria pero dinámica de usar las herramientas y practicar las habilidades requeridas. Después de las reuniones simuladas, los participantes critican su desempeño y aplican las necesidades aprendidas a su propio trabajo en reforma de política.

Objetivos

- ▶ Seguir los pasos para prepararse para y manejar una reunión de negociación basada en los intereses eficaz con una parte opositora.
- ▶ Practicar el autocontrol eficaz y las habilidades de comunicación interpersonal para establecer un clima constructivo de reunión, aclarando el asunto en discusión, comunicando los intereses/ necesidades en forma clara, explorando los intereses de la parte opositora y encontrando soluciones mutuamente aceptables.

Materiales

- ▶ Diapositivas en Power Point 1-2
- ▶ Material de utilería y otros solicitados por los participantes para usar durante las simulaciones

Folletos

- ▶ 13-A: Asignación a grupos pequeños: Simulación de negociación de conflictos
- ▶ 13-B: Estudios de casos N°1, 2 y 3
- ▶ 13-C: Hoja de trabajo de preparación de la negociación
- ▶ 13-D: Guía del observador de la simulación de conflictos
- ▶ 13-E: Apuntes en PowerPoint

Preparación especial

En esta sesión, se establecerán y realizarán dos simulaciones de negociación simultáneas. Se necesitarán dos salas de subdivisión lo suficientemente amplias como para acomodar aproximadamente a 12 personas. Las salas deben estar dispuestas con una mesa y sillas para las dos partes negociadoras y sillas adicionales alrededor del perímetro para los observadores. También se necesitará otro instructor como ayuda para supervisar una de las simulaciones mientras el primer instructor supervisa la otra.

Leer por completo los tres estudios de casos de conflicto (Folleto 13-B) y seleccionar los dos que sean los más adecuados o interesantes para el grupo. Como alternativa, se pueden crear nuevos estudios de casos basándose en algunas de las experiencias de conflictos que se hayan compartido entre los miembros del grupo durante sesiones anteriores.

Leer a cabalidad todas las instrucciones y en forma cuidadosa, de modo de poder realizar cualquier ajuste necesario y luego introducir la tarea sin problemas y con claridad al grupo.

Actividades/Pasos

I. Asignación y preparación de la simulación de negociación (90 minutos)

1. Aclarar los objetivos de la sesión. Recalcar nuevamente que la negociación basada en los intereses es un proceso de resolución de problemas de manera colaboradora y que es fundamental centrarse en aclarar los asuntos en juego entre las dos partes y los intereses respectivos de ellas antes de decidir sobre las soluciones.
2. Dividir a los participantes en cuatro grupos pequeños: Grupo A, B, C, y D. Asignarle a los Grupos A y B uno de los casos de estudio que se han preseleccionado (es decir, a los dos grupos asignarle el mismo estudio de casos); asignar al Grupo A para que negocie el conflicto presentado desde el punto de vista de un conjunto de participantes clave y asignar al Grupo B el papel de la oposición. Entregarle a los Grupos C y D el otro estudio de casos preseleccionado y repetir la asignación de papeles.
3. Una vez que se han anunciado las agrupaciones, estudios de casos y papeles, asignarle a los equipos su tarea. Recalcar que es un ejercicio de práctica y no se espera que cumplan todos los pasos en el proceso de la reunión. Señalar que por lo general las negociaciones complejas requieren varias reuniones y con frecuencia comprenderán diferentes conjuntos de negociadores.

Nota del instructor: Este plan se basa en un máximo de 25 participantes divididos en cuatro grupos con 4 a 5 personas en cada uno. Los grupos A y B participarán en una simulación de negociación de conflictos en una sala mientras los grupos C y D realizarán su simulación en otra. Si el taller es más numeroso, dividir a los participantes en seis grupos pequeños y realizar tres simulaciones simultáneas. Este número mayor de personas requerirá un tercer instructor que supervise la simulación adicional.

Asignación a grupos pequeños: Simulación de negociación de conflictos

Se ha recibido junto con los miembros del equipo la asignación de un estudio de casos y el papel de una de las dos partes en conflicto en la situación. Como equipo, se preparará y participará en una reunión de negociación de conflictos con la parte opositora. La reunión durará entre 20 y 25 minutos, con el objetivo de definir el problema, analizar los intereses y proponer 2 a 3 opciones para someterlas a consideración. Como preparación para la reunión, estas son las tareas requeridas:

- Leer el estudio de casos y solicitar a los instructores todas las aclaraciones que se necesiten.
- Durante la preparación, no consultar con las partes “opositoras” involucradas en el estudio de casos.
- Seleccionar a una o dos personas del equipo para que les representen en la mesa de negociación. El resto del equipo ayudará en la fase de preparación y luego observará durante la reunión real.
- Usar la Hoja de trabajo de preparación de la negociación para a) definir el problema como se lo entiendan (escribirlo en el espacio correspondiente de la hoja de trabajo), b) identificar y enumerar sus propios intereses y los que se prevean para la parte opositora y c) anotar las soluciones posibles que se consideren aceptables.
- Revisar los pasos para manejar la reunión de negociación y tratar de seguirlos durante la simulación. (Véanse páginas 4-20 a 4-29 del Conjunto de herramientas).

Tiempo de preparación: 1 hora

Sala de reunión de negociación: _____

II. Simulaciones de negociación 2 horas o más (aproximadamente)

20 minutos para la planificación. 30 minutos para realizar la simulación. 30 minutos para analizar y entregar retroalimentación. 10 minutos para volver a reunirse. 30-40 minutos para rendir cuenta en el grupo plenario

1. Solicitar a los equipos que se reúnan en las salas de reuniones designadas. Remitir a los participantes al Folleto 13-D, Guía del observador de la simulación de conflictos y explicar la forma de realizar la simulación.
 - ▷ Los negociadores se sentarán en la mesa y realizarán su reunión.
 - ▷ Los demás participantes observará la acción y usará la Guía del observador para tomar notas (comportamientos de comunicación eficaces, pérdida de oportunidades, etc.).
 - ▷ Después de la simulación, el grupo analizará el desempeño de la reunión y ofrecerá sugerencias sobre la forma de mejorar el proceso y los resultados.

Revisar las preguntas sobre la Guía del observador y hacer aclaraciones según sea necesario. Recordar al grupo acerca de las directrices para entregar retroalimentación eficaz. (Puede ser necesario volver a mostrar la Diapositiva 10, “Cómo entregar retroalimentación constructiva” de la Sesión 12).

2. Solicitar a los equipos que realicen la simulación. Dejar que transcurra la acción por aproximadamente 25 a 30 minutos. Si los negociadores se quedan atascados en algún punto durante el proceso, detener la acción y hacer sugerencias que los puedan ayudar a avanzar. Otra opción es detener la acción y permitir que los negociadores se agrupen con sus compañeros de equipo para ajustar la estrategia. Después de la intervención, permitir que la simulación continúe sin más interrupciones. Advertirle a las partes negociadoras cuando quedan 5 minutos para concluir/cerrar su reunión. Al término de la acción, se les agradecerá por su desempeño.
3. Luego, ofrecer una sesión de retroalimentación en que se utilicen las preguntas de la Hoja de observaciones como guía libre. Usar esta secuencia para el análisis de retroalimentación:
 - ▷ Solicitar al “equipo” de negociación (es decir, las personas de la mesa de negociación) que rinda cuenta: ¿Qué tan exitosa fue la negociación con respecto a lo que habían previsto? ¿Cómo estuvo la predicción de los intereses de la otra parte? ¿Ejemplos? ¿Qué emociones se sintieron durante la reunión? ¿Si tuviera la oportunidad, qué cambiaría con respeto a su comportamiento o enfoque?
 - ▷ Solicitar retroalimentación de los “observadores”. Sugerir al grupo que proporcione ejemplos específicos de habilidades de comunicación eficaz y analice la gestión general de la reunión (¿Cómo fue la definición de las partes del objetivo y principales asuntos de la reunión? ¿De qué forma cada parte intentó conocer sobre los intereses de la otra parte? Etc.) Esforzarse por lograr un equilibrio entre comentarios positivos y crítica constructiva.
 - ▷ Discutir las observaciones y solicitar sugerencias sobre cómo los participantes clave podrían haber mejorado el proceso de negociación. (¿Cuáles son otras estrategias/tácticas se podrían ofrecer a las partes negociadoras? Etc.)
4. Volver a reunir el grupo general y rendir cuenta de la experiencia usando estas preguntas:
 - ▷ ¿Cuáles fueron las “lecciones aprendidas” clave de la simulación y la retroalimentación del grupo? Preguntas de sondeo: ¿Cuál es su reacción ante el enfoque en los intereses en lugar de las posturas? ¿Qué habilidades de comunicación parecen especialmente esenciales para los tipos de situaciones de conflicto enfrentadas? ¿Cuáles son algunos desafíos clave del autocontrol? ¿Cuál fue una lección clave aprendida o información obtenida de la retroalimentación después de la simulación de reunión?
 - ▷ ¿De qué forma aplicará estas herramientas de negociación y comunicación a su propio trabajo en reforma de política?

Según corresponda, agregar estos puntos acerca del enfoque de negociación basada en los intereses:

 - ▷ Tiene la posibilidad de producir soluciones más creativas que un enfoque de concesión directa.
 - ▷ Es un enfoque más proactivo/menos reactivo: podría parecer como si se cediera el control, pero en realidad se obtiene control al ingresar a la reunión con un análisis reflexivo de la propia contribución a la situación y una mayor comprensión de la oposición.
 - ▷ La preparación previa a la reunión y paso a paso el proceso permitirán mantener el control de las emociones durante las reuniones; la capacidad de “autoregularse” probablemente ejercerá una influencia positiva en la otra parte.
 - ▷ La negociación basada en los intereses permitirá conservar las relaciones importantes a pesar de las diferencias.

5. Cerrar la sesión con una sinopsis de los resultados que se pueden esperar de la negociación eficaz y, a su vez, lo que sucede cuando no se realiza la negociación o se maneja de manera deficiente. Utilizar las Diapositivas 1 y 2 y mencionar estos puntos clave:

Los conflictos y controversias ocurren como parte natural e inevitable del trabajo como agente de cambio del sector salud. Si estas diferencias se niegan, evaden o transan en lugar de enfrentarlas en forma abierta y constructiva, pueden:



**Sin
Negociación**

Desviar la energía de las actividades y temas importantes.

Destruir la moral.

Polarizar los grupos y las personas hasta el punto de hacer imposible la cooperación o colaboración futura.

Generar un comportamiento irresponsable o lamentable, como los insultos y la agresión.

Dañar o destruir las relaciones de trabajo.

Por otra parte, si se practica una preparación personal cuidadosa y detallada y se usan los procesos resumidos en estas directrices, es más probable que se obtengan los siguientes resultados constructivos:



**Con
Negociación**

Los temas importantes se evidencian y se aclaran.

Se encuentran mejores soluciones creativas.

Lograr acuerdos/soluciones que sean mutuamente aceptables y abordar los intereses de ambas partes.

Se fortalecen las relaciones de trabajo, ya que ambas partes negocian en forma honesta y respetuosa sus diferencias.

Folleto 13-A

Asignación a grupos pequeños: Simulación de negociación de conflictos

Se ha recibido junto con los miembros del equipo la asignación de un estudio de casos y el papel de una de las dos partes en conflicto en la situación. Como equipo, se preparará y participará en una reunión de negociación de conflictos con la parte opositora. La reunión durará entre 25 y 30 minutos, con el objetivo de definir el problema, analizar los intereses y proponer 2 a 3 opciones para someterlas a consideración. Como preparación para la reunión, estas son las tareas requeridas:

- Leer el estudio de casos y solicitar a los instructores todas las aclaraciones que se necesiten.
- Durante la preparación, no consultar con las partes “opositoras” involucradas que participan en el escenario.
- Seleccionar a una o dos personas del equipo para que les representen en la mesa de negociación. El resto del equipo ayudará en la fase de preparación y luego observará durante la reunión real.
- Usar la Hoja de trabajo de preparación de la negociación para a) definir el problema como se lo entiendan (escribirlo en el espacio correspondiente de la hoja de trabajo), b) identificar y enumerar sus propios intereses y los que se prevean para la parte opositora y c) anotar las soluciones posibles que se consideren aceptables.
- Revisar los pasos para manejar la reunión de negociación y tratar de seguirlos durante la simulación. (Véanse páginas 4-20 a 4-29 del Conjunto de herramientas).

Tiempo de preparación: 1 hora

Sala de reunión de negociación: _____

Folleto 13-B

Estudios de casos de negociación de conflictos

Situación N°1

Lunes

Un equipo técnico del Ministerio de Salud ha estado trabajando por un año en la elaboración de una política de reforma de la salud muy importante: cambiar el sistema presupuestario histórico a uno basado en la producción. Esta reforma de “asignación de recursos basada en la producción” servirá para aumentar la eficiencia de los servicios proporcionados por el ministerio, así permitiendo que queden al nivel del sector privado y extendiendo los recursos del ministerio para atender mejor a la población.

El equipo está muy satisfecho con el diseño de su sistema presupuestario y está ansioso por comenzar a implementarlo de inmediato. Para este fin, se presenta hoy el plan técnico terminado a las autoridades ministeriales para su aprobación y para el anuncio oficial de la política. Se espera que la aprobación oficial sea rápida, porque el equipo ha trabajado en forma diligente durante el proceso de diseño para promover la idea entre las autoridades ministeriales. De hecho, los contactos del ministerio han prometido que mañana se hará anuncio oficial de la política. A las cinco de la tarde, el equipo sale contento del ministerio, contemplando la forma en que implementará este maravilloso nuevo sistema.

Martes

El Ministerio de Salud anuncia la política de asignación de recursos basada en la producción. Aunque no se explicó bien el significado del cambio de política, la Asociación Médica se apresura en observar que, por cierto, cambiarán las condiciones laborales para los médicos, puesto que deberán trabajar más por la misma cantidad de dinero y con las mismas instalaciones deficientes de salud pública. Claramente ven que la nueva política dificultará más su trabajo diario sin proporcionarles beneficios adicionales. Aunque no han participado en la elaboración de la política ni han sido informados respecto de ella, están conscientes de que el ministerio ha estado trabajando en el plan por bastante tiempo. En unas cuantas horas, los dirigentes de la Asociación están preparados para luchar contra la política. Específicamente, han programado conferencias de prensa y reuniones con otras organizaciones laborales para este mismo día.

Miércoles

El Ministerio de Salud no está muy sorprendido con la editorial de la Asociación Médica publicada en la edición matutina del periódico. La editorial declara que la Asociación se opone a la política y está analizando la posibilidad de una huelga nacional de sindicatos, enfermeras y otras partes interesadas que puedan ser persuadidas de incorporarse a una alianza para una batalla tan importante.

Jueves

La Viceministra y el Presidente de la Asociación Médica se reúnen para tratar la política de asignación de recursos basada en la producción.

Situación N°2

El Ministerio de Salud ha pasado por un proceso de desconcentración, mediante el cual se le ha dado a los directores regionales la autoridad de toma de decisiones sobre: 1) la contratación y el manejo de personal; 2) la compra de suministros y equipos y 3) el uso de las instalaciones de salud y los fondos generados por cada establecimiento. Con esta nueva facultad, los directores regionales deben asumir nuevas responsabilidades con respecto a la aplicación de las políticas nacionales del Ministerio de Salud. Las políticas más importantes son aumentar la productividad del personal y poner de relieve la atención de salud preventiva.

Al tratar de implementar estas políticas, el Director de la Región N°1 enfrenta su primer gran desafío: el desempeño laboral de los médicos en el hospital regional, el cual, según el director de este, presenta los siguientes problemas importantes:

- 1) Los médicos no emplean la cantidad de tiempo requerida en los hospitales;
- 2) No están atendiendo a la cantidad de pacientes que deberían y
- 3) Se niegan a realizar sus funciones de educación y promoción.

Hasta ahora, nadie se ha quejado con los médicos acerca del cumplimiento de sus exigencias contractuales, en gran parte, debido a que pertenecen a una Asociación Médica que es muy fuerte a nivel nacional y regional y puede generar muchas dificultades para el ministerio. Sin embargo, ahora los directores regionales tienen la opción de despedir al personal que no cumpla con sus obligaciones en los hospitales públicos; una facultad que nunca habían tenido antes. Al mismo tiempo, el Director de la Región N°1 sabe que exigir más a los médicos de su hospital de lo que se les exige en otros hospitales públicos haría más difícil el reemplazo de los médicos despedidos. Por lo tanto, para él es más razonable tratar de negociar con los médicos. En vista de que los directores del hospital y de área apoyan su postura de tratar de hacer que los médicos cumplan con sus contratos, los invita a que formen parte del equipo de negociación.

Desde su punto de vista, los médicos creen que están entregando servicios de calidad por poco dinero y en condiciones difíciles (es decir, sin los suministros ni los equipos suficientes). Dadas estas circunstancias, creen que el ministerio debe aceptar su “costumbre” de abandonar el hospital temprano para atender sus consultas privadas. Además, dado sus bajos sueldos, no piensan que sea justo agregar deberes de educación a sus carga de trabajo clínica, en especial si las enfermeras o los promotores de salud pueden hacer esto en la sala de espera o en cualquier otra parte. Los médicos saben que su postura es fuerte con el apoyo de la asociación nacional y regional, pero al mismo tiempo valoran su servicio a la salud pública y necesitan sus sueldos hospitalarios como ayuda para establecer y mantener sus consultas privadas. Como no desean perder sus trabajos, ni desean realizar una huelga, aceptan la invitación del Director de la Región N°1 de negociar.

Para fines de negociación, los médicos forman un equipo que incluye a los presidentes nacionales y regionales de la Asociación Médica y un médico respetado del hospital regional.

Situación N°3

El Ministerio de Salud, que durante años ha subvencionado a las ONG para la entrega de servicios de atención de salud, está comenzando un proceso de modernización con énfasis en la función del MINSA como regulador del sector salud y de la racionalización de sus recursos. Como parte de la puesta en práctica de estas políticas, el MINSA ha decidido cambiar la forma de su asociación con las ONG. Ha comenzado a diseñar e implementar contratos basados en los resultados para orientar la contratación de ONG para la entrega de servicios específicos al MINSA.

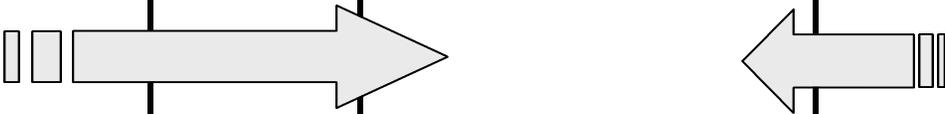
Las ONG creen que el acuerdo de subvención existente les permite mayor flexibilidad para responder a las necesidades de sus electores; están preocupados de que la contratación basada en los resultados podría obligarlas a comprometer cierto grado de su misión organizacional para poder satisfacer las necesidades del MINSA. Además, los nuevos contratos les exigirán que empleen más tiempo y dinero (recursos ya escasos) en el monitoreo e información para el MINSA. Por último les preocupa que el MINSA no sea capaz de regular y dirigir el sector, puesto que no ha demostrado un liderazgo eficaz en el pasado.

Como respuesta, el Ministro llama a sus Viceministros, y les informa que, como es habitual, la asociación médica y los sindicatos están provocando problemas porque son personas “difíciles”. El Ministro concluye que su única opción es retirar la política porque ahora no es el momento de una huelga nacional, por lo que el cambio de la reforma tendrá que esperar un mejor momento. Una viceministra sugiere que, antes de retirar la política, deberían tratar de negociar directamente con la Asociación Médica. Tiene cierta experiencia en aplicar la negociación para resolver controversias laborales y otros tipos de conflictos y cree que en este caso podría funcionar. Después de escuchar cuidadosamente su propuesta, el Ministro decide autorizarla para que se dirija a la mesa de negociación para tratar con los dirigentes de la Asociación Médica.

Aunque las ONG no están conformes con esta idea de contratación de servicios, necesitan el apoyo financiero del MINSA para poder continuar proporcionando servicios a sus poblaciones destinatarias. Desde su punto de vista, el MINSA necesita a las ONG para entregar servicios a los sectores desfavorecidos y marginales de las poblaciones. Por lo tanto, ambas partes acuerdan reunirse para analizar el tema de la contratación y llegar a un acuerdo sobre cómo continuar su colaboración para entregar servicios de atención de salud a los que los necesitan.

Folleto 13-C

Hoja de trabajo de preparación de la negociación

Asunto:			
Mis Intereses	Importancia Relativa	Posibles Opciones para los beneficios mutuos	Intereses de la o las contrapartes
<i>Preguntése: ¿Qué me interesa? ¿Por qué? y ¿Para qué propósito?</i>	<i>Asigne una ponderación del 0-100%</i>	<i>Indique las formas de satisfacer los intereses de ambas partes</i>	<i>Preguntése: ¿Qué les podría interesar o preocupar? ¿Por qué? Y ¿Para qué propósito?</i>
			

Folleto 13-D

Guía del observador de la simulación de conflictos

1. ¿Qué tan preparadas estaban las partes para ingresar y participar en la reunión de negociación? (Entregar ejemplos de apoyo).

2. ¿Qué tan claras fueron las partes sobre el (o los) asunto(s) o el (o los) problema(s) en juego en la negociación?

3. ¿Qué tan bien cada parte expresó sus intereses? ¿Hasta qué punto cada parte se concentró en e intentó de aprender sobre los intereses de la otra parte? (Entregar ejemplos de apoyo).

4. ¿Hasta qué punto los negociadores examinaron opciones o soluciones mutuamente aceptables? (Citar ejemplos).

5. ¿Qué capacidad de autocontrol y comunicaciones interpersonales emplearon los negociadores?

- ▷ Escuchar en forma activa

- ▷ Usar eficazmente las preguntas para comprender los intereses de la parte opositora

- ▷ Moderar la tensión/controlar las emociones

- ▷ Entregar la retroalimentación adecuada

- ▷ Otros

6. En general ¿cuál fue el logro de las partes en la negociación de una solución mutuamente aceptable para su conflicto?

Folleto 13-E

Apuntes en PowerPoint

¿Por qué vale la pena negociar conflictos?

- ▲ Aclarar asuntos importantes
- ▲ Generar soluciones mejores y más creativas
- ▲ Lograr acuerdos mutuamente aceptables que satisfagan sus propios intereses y los de las contrapartes
- ▲ Fortalecer la relación de trabajo con las contrapartes al negociar las diferencias con honestidad y respeto



Si los desacuerdos se niegan pueden:

- ▲ Desviar la energía de actividades y asuntos importantes
- ▲ Destruir la moral
- ▲ Polarizar grupos y personas hasta el punto de hacer imposible una futura cooperación o colaboración
- ▲ Generar conductas irresponsables y lamentables
- ▲ Dañar o destruir las relaciones de trabajo



Sección 5

Conclusiones

Sesión 14: Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones

Evaluación del taller

Conclusiones y evaluación

Índice

Sesión 14: Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones	5-5
Visión general	5-5
Objetivos	5-5
Materiales	5-5
Folletos	5-5
Actividades/Pasos	5-6
I. Resumen de las herramientas (30 a 40 minutos)	5-6
II. Planificación de acciones (Aproximadamente 90 minutos)	5-6
Folleto 14-A: Apuntes de PowerPoint	5-7
Evaluación del taller: Manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud	5-9

Resumen final del conjunto de herramientas y la planificación de acciones

Tiempo: Aproximadamente 2 horas

Visión general

Al igual que con todos los talleres de capacitación, los participantes necesitan la oportunidad de pensar en forma práctica acerca de cómo aplicar lo que han aprendido en el taller a las situaciones reales que enfrentarán. En la primera parte de esta sesión de planificación de acciones, los participantes resumen sus percepciones con respecto a la posible utilidad de cada una de las tres herramientas. Luego trabajan en forma individual o en equipos por países para reflexionar sobre sus papeles futuros como paladines de la política y para identificar los pasos tangibles que necesitan seguir para comenzar a aplicar las herramientas, habilidades y enfoques estratégicos aprendidos aquí durante la semana.

Objetivos

- Resumir la posible utilidad de cada una de las tres herramientas para la reforma del sector salud.
- Elaborar un plan sobre la forma en que se aplicarán los conocimientos, habilidades y herramientas aprendidas en este taller para trabajar como gerente de políticas en la reforma del sector salud.

Materiales

- 3 rotafolios con encabezados y preguntas de discusión (véase Paso II. 2)

Folletos

- 14-A: Formulario de plan de acción (modificado según corresponda)

Actividades/Pasos

I. Resumen de las herramientas (30 a 40 minutos)

1. Introducir los objetivos de la sesión.
2. Colocar tres rotafolios en la sala y titular a cada uno con el nombre de una de las tres herramientas. Solicitar a los participantes que seleccionen una de las herramientas y que se sitúen junto al rotafolio respectivo. Una vez que los participantes se han dividido en tres grupos, deberán abordar estas preguntas (escritas en cada uno de los rotafolios):
 - ¿Cuáles son los posibles usos/aplicaciones de esta herramienta?
 - ¿Cuáles son las principales inquietudes que se tienen acerca del uso de esta herramienta en un marco de reforma de la salud?
 - ¿Qué recomendará a otros gerentes de política acerca del uso de esta herramienta?
3. Cada grupo debe proporcionar un resumen de sus observaciones. Agregar cualquier punto significativo que falte, pero tener cuidado de mantenerlo como resumen. Sugerir a los participantes que mantengan estas ideas en mente al completar sus planes de acción en la siguiente mitad de la sesión.

II. Planificación de acciones (Aproximadamente 90 minutos)

1. Remitir a los participantes al Formulario de planificación de acciones (Folleto 14-4) y explicar la tarea de la siguiente manera:

Tarea: Planificación de acciones

Trabajando en forma individual o en equipos por países, reflexionar sobre cómo se desearía tomar lo aprendido aquí y usarlo en el trabajo de política en el establecimiento propio. En primer lugar, pensar acerca del papel general que se desea desempeñar para manejar el proceso político, luego identificar las formas específicas en que se desea usar las herramientas y habilidades de gestión estratégica adquiridas en este taller en su trabajo de reforma.

1. ¿Qué papel se desea tener en el manejo del proceso político?
2. Qué acciones específicas se desea tomar para aplicar las herramientas y habilidades adquiridas en este taller a la reforma del sector salud en su país o provincia?

Tiempo para la tarea: 45 minutos

2. Después de unos 40 minutos, advertirle a todos que quedan 5 minutos. Cuando haya acabado el tiempo, pedirles llevar sus planes al grupo más numerosos.
3. Solicitarle a cada persona o equipo que comparta una o dos ideas de sus planes con sus colegas.
4. Finalizar la sesión solicitando al grupo que sugiera las formas en que se podría mantenerse en contacto y desarrollar más la red que empezado aquí durante el curso de la semana. Decirles gracias a todos por la información, conocimientos especializados y energía que trajeron al taller

Manejo del proceso político: Un desafío crítico para la reforma del sector salud

Se debe usar el siguiente formulario de evaluación al final del taller para medir la satisfacción de los participantes con respecto a las sesiones en términos de pertinencia del contenido, eficacia de la metodología y facilitación, utilidad de materiales, calidad de la coordinación logística, etc. Este tipo de evaluación mide sólo las reacciones de los participantes en la semana del taller, no su conocimiento ni mejoramiento de habilidades, ni su aplicación de las herramientas de políticas en futuros trabajos. Después de aproximadamente cinco a seis meses, realizar entrevistas de seguimiento con los participantes para verificar cómo están usando en realidad los procesos de planificación, herramientas e ideas del taller para mejorar su trabajo de la reforma del sector salud.

Evaluación del taller

Sírvase Evaluar el taller entregándonos sus respuestas sinceras a las preguntas de este formulario. Usar la siguiente escala para la Pregunta N°1 y la Pregunta N°7

- 5 Excelente
- 4 Bueno
- 3 Satisfactorio
- 2 Menos que satisfactorio
- 1 Deficiente

1. Calificar las siguientes actividades de taller:

a) Introducción al proceso político

_____ pertinencia para el trabajo

_____ metodología (presentaciones, ejercicios en grupos pequeños, discusiones plenarias, etc.)

_____ materiales (Directrices del conjunto de herramientas, hojas de trabajo, estudios de casos, etc.)

Comentarios:

b) Análisis de partes interesadas

_____ pertinencia para el trabajo

_____ metodología (presentaciones, ejercicios en grupos pequeños, discusiones plenarias, etc.)

_____ materiales (Directrices del conjunto de herramientas, hojas de trabajo, estudios de casos, etc.)

Comentarios:

c) Elaboración de una estrategia de promoción

_____ pertinencia para el trabajo

_____ metodología (presentaciones, ejercicios en grupos pequeños, discusiones plenarias, etc.)

_____ materiales (Directrices del conjunto de herramientas, hojas de trabajo, estudios de casos, etc.)

Comentarios:

d) Negociación de conflictos

_____ pertinencia para el trabajo

_____ metodología (presentaciones, ejercicios en grupos pequeños, discusiones plenarias, etc.)

_____ materiales (Directrices del conjunto de herramientas, hojas de trabajo, estudios de casos, etc.)

Comentarios:

2. ¿De todos los temas y actividades de la semana, cuáles han sido los más pertinentes y útiles?

3. Puesto que realizaremos este taller a otros grupos en el futuro, ¿cómo podríamos mejorarlo la próxima vez?

La Iniciativa Regional de Reforma del Sector de la Salud en América Latina y el Caribe es un esfuerzo en conjunto con las siguientes organizaciones:



Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional
1300 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20523-5900
Tel.:202.712.5859 ^ Fax: 202.216.3262



Organización Panamericana de la Salud
525 23rd Street, NW, Washington, DC 20037-2895
Tel.:202.974.3832 ^ Fax: 202.974.3613



Partnerships for Health Reform
Abt Associates Inc.
4800 Montgomery Lane, Suite 600, Bethesda, MD 20814-5341
Tel.:301.913.0500 ^ Fax: 301.652.3916



Family Planning Management Development
Management Sciences for Health, Inc.
165 Allandale Road, Boston, MA 02130-3400
Tel.:617.524.7799 ^ Fax: 617.524.2825



Data for Decision Making
Harvard School of Public Health
665 Huntington Avenue, Boston, MA 02115
Tel.:617.432.4610 ^ Fax: 617.432.2181



Página electrónica de la Iniciativa Regional de Reforma del Sector de la Salud en América Latina y el Caribe:
<http://www.americas.health-sector-reform.org>