



MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH  
M&L | Management & Leadership Program

*Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos*

# Fortaleciendo el Liderazgo y Gerencia de Instituciones de Salud en Procesos de Reforma

**Iniciativa Regional de Reforma del Sector Salud de América Latina y el Caribe**

Héctor Colindres

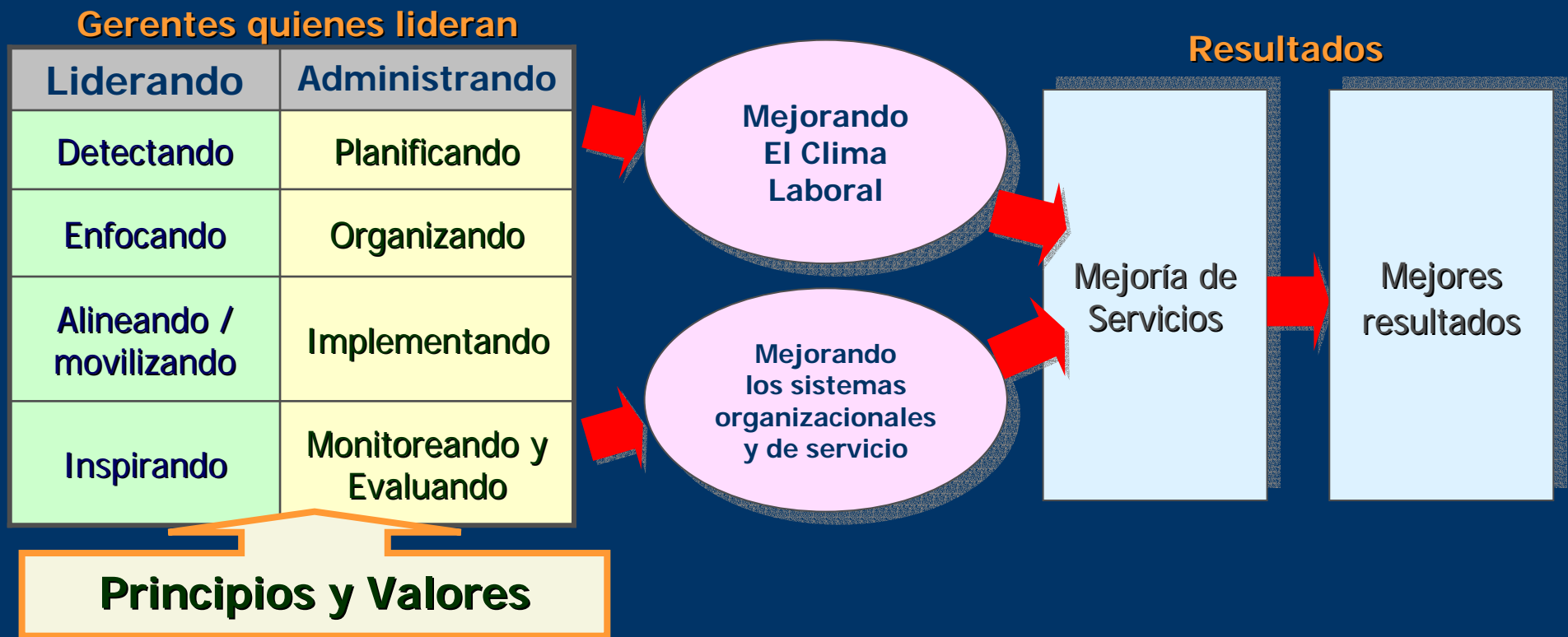
Antigua Guatemala, 19 de Julio de 2004

## **PROPÓSITO:**

**Compartir algunas reflexiones  
sobre el fortalecimiento del  
liderazgo y administración en  
procesos de modernización  
institucional**

## Modelo de Resultados del Proyecto de Gerencia y Liderazgo de MSH

¿Cómo contribuyen la gerencia y liderazgo al mejoramiento en la entrega de los servicios?



# LIDERAZGO

Empoderar (Incentivar, Motivar, Posicionar..) a grupos para que avancen y mejoren el desempeño y los resultados institucionales, incluso en situaciones complejas y cambiantes, sustentado en un conjunto de principios y valores

Ocurre a todos los niveles, no exclusivamente en una posición o nivel de autoridad



Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos

**LOGRAN** resultados significativos a pesar de estar en entornos de trabajo complejos. Para ello.....



- ✓ **DETECTAN** retos y oportunidades en el entorno y el ambiente interno

*Tratar de entender las oportunidades y retos, las tendencias y los sistemas, tener una visión general, viendo el bosque o sea la situación completa*



- ✓ **ENFOCAN** su atención en los retos críticos

*Comunicar los retos y prioridades ayudando al equipo a centrar su atención en ellos*

*Promover procesos participativos que animan a las personas a pensar en forma independiente y responsabilizarse de sus acciones*

Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos



- ✓ **ALINEAN y MOVILIZAN** la gente de su organización para progresar

*Motivar a los equipos a enfrentar los retos y alinearlos con el resto de la organización*

*Proveer los recursos apropiados*



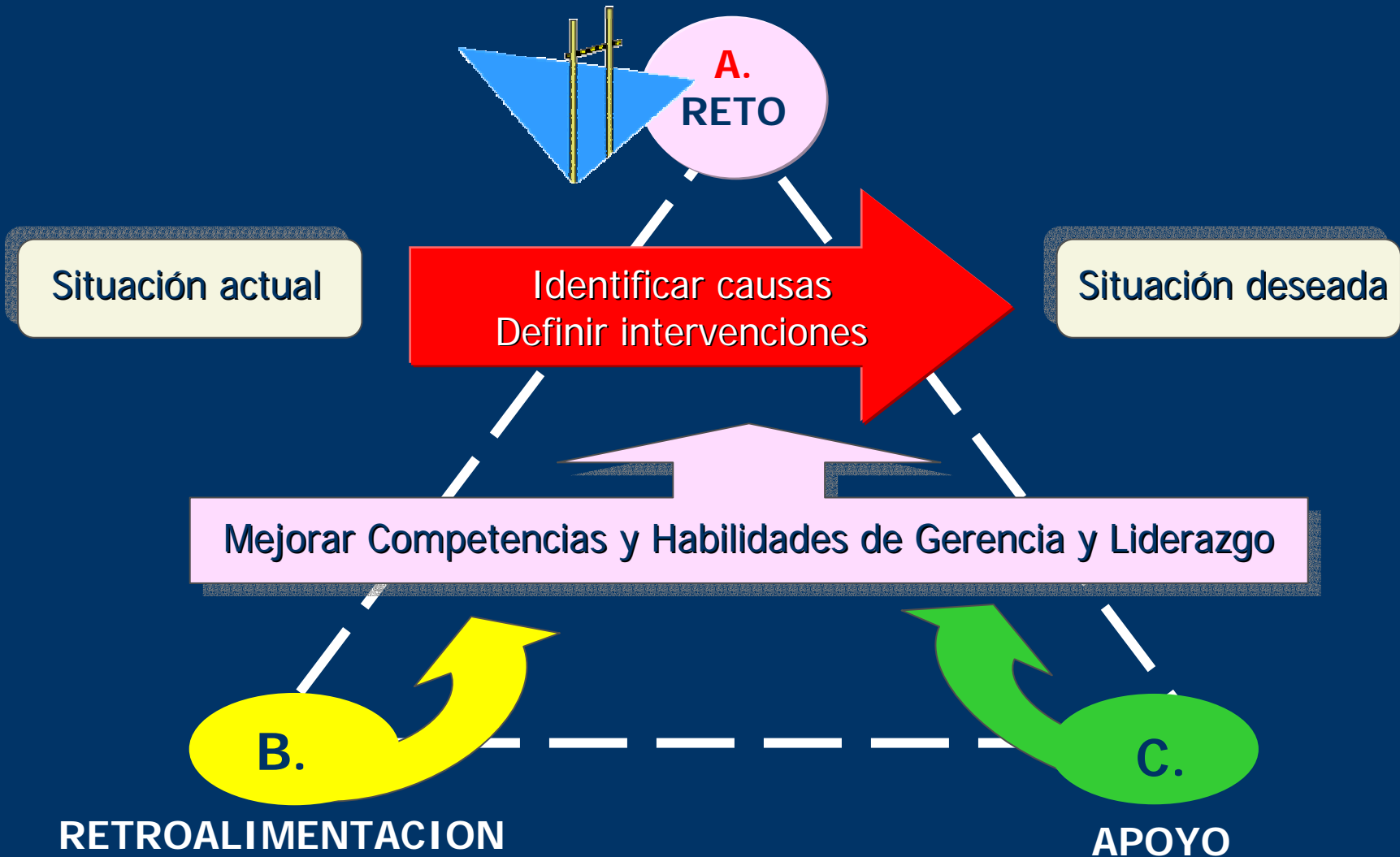
- ✓ **INSPIRAN** a las personas de su alrededor para aprender, hacer, comprometerse y crear soluciones efectivas

*Servir de modelo, dar el ejemplo con sus actitudes y comportamiento. Apoyar al personal*

Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos



*Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos*





# Fortaleciendo el Liderazgo y Gerencia en el Ministerio de Salud de Nicaragua

## **PROPOSITO DEL PROGRAMA DE GERENCIA Y LIDERAZGO:**

Fomentar las capacidades de liderazgo y gerencia de los tomadores de decisiones, funcionarios y personal de salud, de los diferentes niveles de gestión del Ministerio de Salud

- Diálogos estructurados
- Talleres de liderazgo
- Módulos de autoaprendizaje

Estas intervenciones de liderazgo, aunado a la aplicación de diferentes herramientas gerenciales, ha permitido ampliar el horizonte, enfocar y alinear los esfuerzos en prioridades estratégicas de la reforma, paso a paso, conforme se presenta a continuación

## **NIVELES DE INTERVENCION**

- Equipos de dirección de MINSA Central
- Equipos de dirección de las sedes de 7 SILAIS
- Capacitación de facilitadores de liderazgo en los Municipios
- Desarrollo módulo liderazgo en los Municipios de los SILAIS: Madríz, Estelí, Rivas, Masaya, Matagalpa, Jinotega y Boaco.

**Nuestra presentación se centra en las intervenciones en el nivel central de dirección del MINSA**

## **Reto de los equipos del nivel central**

Un modelo de atención y un plan de salud **congruentes y consensuados** con el personal del MINSA Central

Retroalimentación-apoyo:

1. Enfoque en fortalecer capacidades de comunicación, negociación y manejo del cambio
2. Metodologías y herramientas para diseñar el modelo de atención
3. Revisión de modelo de atención de otros países
4. Negociación con autoridades políticas

Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos

Procesos dispersos de Reforma del MINSA



Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos



- Ausencia de un esquema integral
- Cada coordinador con una visión particular del proceso
- Diferentes ópticas de grados de prioridad
- Débil papel de la función de planificación en la conducción de los procesos
- Competencia por los escasos recursos técnicos que limitan su efectividad
- Metodología poco efectiva: prolongación de los procesos.
- Cooperación externa desarticulada e injerencia en la toma de decisiones.
- Pocos resultados visibles

## NUEVO RETO

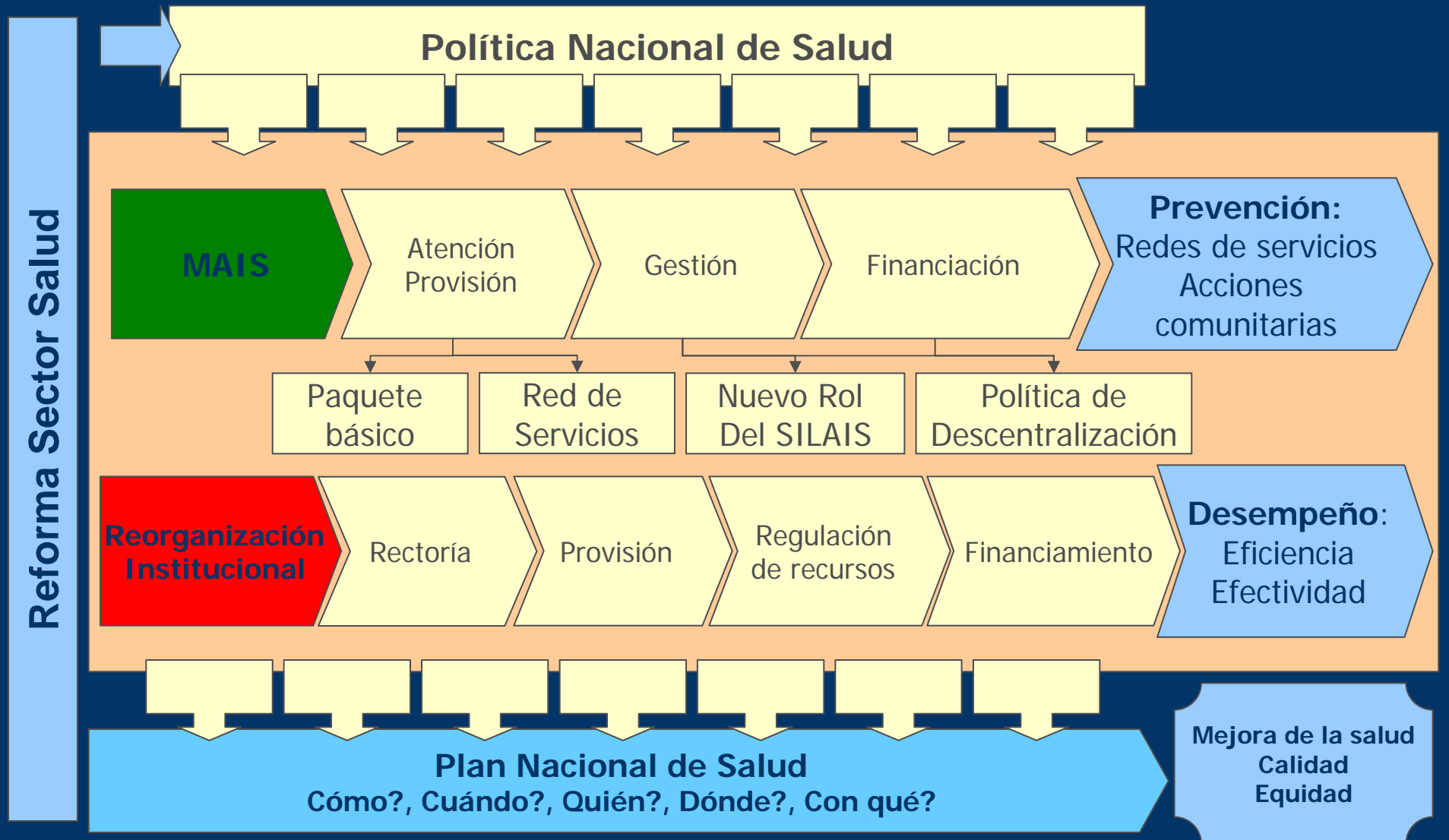
# Lograr la integración de todos los procesos de modernización del MINSA

Retroalimentación-apoyo:

1. Enfoque en pensar estratégicamente y manejar el cambio
2. Revisión y diseño de la política nacional de salud
3. Definición de una visión holística e integradora de los procesos de cambio institucionales
4. Negociación con autoridades políticas



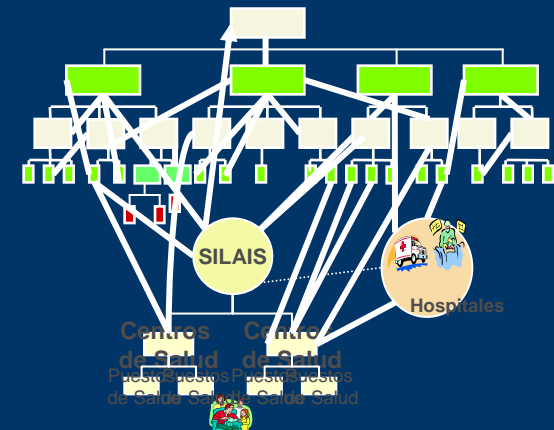
Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos



## **Siguiente Reto:** Reorganización Institucional

Retroalimentación-apoyo:

1. Formación y capacitación a equipos de trabajo
2. Metodologías y herramientas para el rediseño organizacional
3. Metodología y herramientas para el diagnóstico actual de los sistemas organizacionales
4. Revisión de modelo organizacionales de otros países
5. Énfasis en focalización, alineación, comunicación y manejo del cambio
6. Negociación con autoridades políticas
7. Documentación del proceso y productos
8. Diseño de manuales administrativos y de manejo operativo, entre otros



Cerrando la brecha entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolverlos



## **Principios básicos de la reorganización**

- Organización basada en funciones generales de la legislación sanitaria: rectoría, provisión, financiación
- Orientada a la separación de funciones entre la rectoría y la provisión y específicamente a la descentralización
- Unidad pequeña, ágil, operativa e integradora
- Organización enfocada por sistemas y procesos que facilita la coordinación y comunicación
- Constituida por equipos multidisciplinarios y polivalentes
- Fomente la participación social
- Fortalezca la gestión local y el control social

## Resultados al momento:

- Política Nacional de Salud y Modelo de Atención Integral a la Salud Aprobados
- Diagnóstico de la situación actual y deseada de los diferentes sistemas organizacionales del MINSA
- Discusión del nuevo modelo de reestructuración con más de 1000 funcionarios, profesionales, técnicos del MINSA, miembros de organizaciones internacionales, sindicatos, entre otros
- Nueva estructura organizacional con manual de las funciones, procesos, procedimientos, actividades e inventario de puestos para los sistemas del **ente rector** del MINSA

## Lecciones aprendidas:

- El proceso de fortalecimiento de las competencias de liderazgo facilitó la creación de espacios de discusión, reflexión y condiciones para promover / impulsar procesos de cambio
- El fortalecimiento exclusivamente del liderazgo, no es suficiente para lograr retos los propuestos, debe haber un balance con el desarrollo administrativo
- El fortalecimiento de las competencias ayudaron a abordar como equipo de trabajo los diferentes retos que se han propuesto
- El enfoque aplicado permitió lograr pequeñas victorias que motivaron a los equipos a avanzar a resultados de mayor alcance hasta abordar el proceso de reforma
- La aplicación en procesos participativos de aprender-haciendo, de diferentes técnicas, herramientas administrativas y de liderazgo del modelo de MSH, han facilitado la reorganización institucional de frente a la reforma
- Este proceso integrado apoya a los líderes asumir su rol con más propiedad y efectividad
- El rol en los procesos de cambio debe ser exclusivamente de "ACOMPañAMIENTO"

**“¡Ojalá vivas en tiempos interesantes!”**



**Muchas Gracias!!**