2004
Volumen 13
Número 3

ACTUALIDAD GERENCIAL

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE SALUD

Contenido

Abogar a favor de cambiar las prácticas en las organizaciones de salud 2
Reconocer tipos de cambio en organizaciones 3
Examinar otros esfuerzos de cambio exitosos 5
Incorporar los factores de éxito críticos en los esfuerzos de cambio 6
Liderar el proceso de cambio 9
Fase 1: Reconozca un desafío 10
Fase 2: Identifique prácticas prometedoras 10
Ejemplo de recursos para identificar prácticas prometedoras 11
Fase 3: Adapte y pruebe una práctica o un conjunto de prácticas prometedoras 12
Soluciones factibles —Pakistán 13
Fase 4: Implante la nueva práctica 13
Fase 5: Extienda la nueva práctica más allá del alcance inicial 13
Soluciones factibles —Las Filiipinas 14
Abordar las reacciones de las personas al cambio de una práctica 15
Preparar a su equipo para el cambio 16
Evaluar su preparación para el cambio 17
Tomar acción para cambiar prácticas 18
Guía a la acción para el agente de cambio 18
Ampliar el apoyo y cultivar una cultura de cambio 20
Soluciones factibles —Egipto 20

Caso de estudio

El Distrito de Solungu cambia las prácticas para reducir la mortalidad materna

MSH MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH

Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud

Nota de los Editores

LOS NUMEROSOS ESFUERZOS A PEQUEÑA ESCALA por cambiar las prácticas a menudo mejoran la salud de los clientes en un sitio clínico o una comunidad, pero, frecuentemente, sus efectos disminuyen a lo largo del tiempo. La forma en que estos esfuerzos de cambio se introducen podrá hacer que sus resultados pierdan fuerza poco a poco en los meses posteriores a la finalización del proyecto. La forma en que se diseñan y aplican podrá dificultar su expansión a sitios clínicos o comunidades. Como resultado, la brecha entre lo que se conoce y lo que realmente se hace acerca de los problemas de salud pública sigue siendo decepcionantemente amplia.

Sin embargo, convertir el aprendizaje en práctica puede producir resultados permanentes. La experiencia de muchos países muestra que los gerentes de salud pueden producir un cambio duradero y significativo convirtiéndose en agentes de cambio interno dentro de sus unidades, establecimientos y organizaciones de trabajo. Al descubrir prácticas prometedoras de otros lugares que aborden sus desafíos, y al adaptarlas y aplicarlas a la cultura de su organización o comunidad, pueden producir mejoras a largo plazo en los servicios y la salud. Los gerentes de salud exitosos pueden extender nuevas prácticas a otros sitios y, finalmente, encomendar la tarea de extender tales prácticas más allá del alcance inicial a otros, en un nivel organizacional superior, que tengan la autoridad y los contactos más extensos.

ESTE NÚMERO DE *ACTUALIDAD GERENCIAL* enfoca la atención principalmente en liderar cambios en prácticas que mejoran la salud, en vez de un cambio estratégico y estructural integral. El número puede ayudar a los gerentes de salud a trabajar con un equipo como agentes de cambio a fin de abordar desafíos comunitarios y organizacionales que requieren un cambio en las normas clínicas o administrativas. El mismo detalla factores de éxito clave para el cambio y presenta las cinco fases de un proceso de cambio. Ofrece formas para trabajar con las diferentes reacciones de las personas al cambio y suministra una guía a la acción para el agente de cambio. ■

ACTUALIDAD
GERENCIAL

Comité Consultivo
Teresa Alvarez de Vargas, CEMOPLAF, Ecuador
Dra. Lourdes Quintanilla, DGSR, México
María Isabel Plata, PROFAMILIA, Colombia
Jemimah Rodríguez Osario, Ministerio de Salud, Chile
Dr. Enrique Suárez, FEMAP, México

Comité Editorial
Dr. Med Bouzidi, Dr. Eléonore Rabelahasa, Abu Sayeed, Celicia Serenata, Dr. Enrique Suárez, Dr. A. B. Sulaiman, Sixte Zigirumugabe

La subscripción a ***Actualidad gerencial*** tiene un costo de $US 15/año en América del Norte y Europa Occidental; en todo el resto del mundo la publicación se distribuye gratuitamente. Enviar cualquier cambio de dirección postal a: *The Manager*, Management Sciences for Health, 784 Memorial Drive, Cambridge, MA 02139-4613 USA.

Directora del redacción
Janice Miller

Editor fundador
James Wolff

Editoras, Edición en español
Claire Bahamon
Barbara Timmons

Casos de estudio
Laura Lorenz

Traductor
Language Innovations

Editor adjunto
LFI Worldwide

Impresión de computadoras
Ceallaigh Reddy

Distribución
Sherry Cotaco
Kristyn Stem

Ediciones de Internet
Alex Bermudez

Actualidad gerencial (ISSN 1071-8435) es publicado trimestralmente en español, francés e inglés por Management Sciences for Health. La presente publicación no constituye una declaración o política oficial de MSH o de USAID.
© Copyright 2003 Management Sciences for Health. Derechos reservados.

Management Sciences for Health, "Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud." *Actualidad gerencial* (Boston), vol. 13, no. 3 (2004): pp. 1–24.

MSH Publications
Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge, Massachusetts 02139-4613 USA
Tel.: 617.250.9500
Fax: 617.250.9090
E-mail: bookstore@msh.org
Web site: www.msh.org

Publicado con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por el Management and Leadership Program HRN-A-00-00-00014-00.

Abogar a favor de cambiar las prácticas en las organizaciones de salud

Para los gerentes y prestadores de servicios de salud, existe una brecha persistente entre lo que se conoce acerca de los problemas de salud pública y lo que se hace para resolver esos problemas. A pesar de la asignación de recursos considerables y esfuerzos inmensos por aplicar prácticas efectivas, las estadísticas presentan un triste panorama de problemas de salud que persisten a pesar de que se conocen las soluciones:

- Cada año, medio millón de mujeres mueren durante el embarazo y el parto, a pesar de que sabemos cómo prevenir las condiciones que ocasionan la muerte antes y durante el parto.
- Algunos países tienen índices de abandono de los métodos de planificación de la familia de hasta 40%, aunque, cuando los clientes reciben buena consejería acerca de los métodos de planificación de la familia, tales índices disminuyen dramáticamente.
- Ocho millones de personas desarrollan tuberculosis (TB) activa cada año, y cada una de las mismas contagia de 10 a 15 personas más en promedio, aun cuando se conoce el tratamiento y se podría supervisar efectivamente.
- En los países en vías de desarrollo, cada año, 500.000 niños mueren de sarampión, mientras que en los Estados Unidos, los Centros para el Control de Enfermedades informaron que, debido a una vacunación exhaustiva, apenas 260 niños murieron de sarampión en un período reciente de cinco años. No obstante, la misma vacuna podría estar disponible y se podría administrar debidamente en todas partes del mundo.

Aunque estos enormes problemas parecen exigir esfuerzos de cambio nacionales e internacionales a gran escala, aun los cambios pequeños en las normas del día a día de un centro de salud u hospital pueden salvar muchas vidas dentro de una comunidad.

Cambiar las formas acostumbradas de trabajar no es fácil a ningún nivel. Aunque ha habido éxitos alrededor del mundo en introducir y mantener prácticas efectivas para abordar las graves deficiencias de salud, se evidencian también muchos logros de breve duración. Un motivo clave es que los profesionales de salud crónicamente calculan incorrectamente lo que es necesario para hacer un cambio duradero.

> Para romper la cadena de logros transitorios, es preciso que los gerentes de salud calculen de manera realista el esfuerzo que se requiere para cambiar prácticas arraigadas y crean tan firmemente en la necesidad de cambio como para atraer a otros al esfuerzo a largo plazo.

Deben también seguir un proceso de cambio bien definido. Normalmente, este proceso ocurre en cinco fases: reconocimiento de un desafío, identificación de una nueva práctica prometedora para abordarlo, adaptación de esa práctica a la situación, implantación y extensión más allá del alcance inicial. Aunque este enfoque en fases podrá parecer bastante trabajo para los gerentes y prestadores de salud, muchos han tratado ya de efectuar cambios en las normas clínicas, administrativas o de salud pública que no han sido sostenidos. Ellos podrán recibir con en-

tusiasmo un proceso de cambio efectivo que pueda alentar la adopción de cambios a pequeña escala y su duplicación exitosa a mayor escala.

Este número de *Actualidad gerencial* explica cómo usted, como gerente de salud, puede liderar el esfuerzo para hacer cambios significativos en su unidad de trabajo o establecimiento de salud, incluso sin intervenciones estratégicas o estructurales de parte de niveles superiores. Describe los factores críticos que pueden permitir que usted sea un agente de cambio exitoso, introducir un cambio en las prácticas, liderar su implantación dentro de su organización y preparar el terreno para extenderlo más allá de su propia organización. Analiza los escollos que pueden llevar a que los resultados de muchos esfuerzos de cambio sean temporales, y detalla el proceso de cinco fases para lograr la adopción exitosa de la nueva práctica. El número puede ayudarle a evaluar su preparación para el cambio mediante una auto evaluación sencilla, con base en un esfuerzo anterior para liderar un cambio. Por último, suministra una "Guía a la acción para el agente de cambio" para guiarlo por cada uno de los pasos del proceso de cambio.

Este número lo escribieron Ann Buxbaum, Joseph Dwyer y Stephen Reimann. Ann Buxbaum es Asociada Principal de Programa en el Center for Health Outcomes de Management Sciences for Health (MSH). Joseph Dwyer es el Director del Programa de Administración y Liderazgo de MSH. Stephen Reimann es Socio Principal en el Centro para Liderazgo y Administración de MSH. Ellos han trabajado durante más de 20 años, ayudando a gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones religiosas alrededor del mundo a realizar cambios significativos en sus normas clínicas y administrativas. Los autores y editores aprovechan la oportunidad para reconocer las aportaciones del Grupo de Trabajo de Administración y Supervisión de la Iniciativa Maximizing Access and Quality (MAQ) (Maximización del acceso y la calidad), apoyada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a la Guía para el agente de cambio incluida en este número de *Actualidad gerencial*.

Reconocer tipos de cambio en organizaciones

Las diferentes prácticas que una organización utiliza pueden requerir cambios periódicamente. Es importante identificar el tipo de práctica que usted quiere modificar y cómo otros tipos de cambios pueden apoyar su modificación. La tabla a continuación muestra diferentes tipos de cambios dentro de las organizaciones. Los primeros tres niveles de cambio se pueden aplicar en una unidad de un centro de salud u hospital; los cambios en los Niveles 4 y 5 pueden prestar apoyo y refuerzo valiosos a los cambios en los niveles inferiores. La información en este número se aplica principalmente a los cambios en las prácticas de los primeros cuatro niveles. Usted puede encontrar más información sobre cambios en las estrategias y la estructura organizacional (Nivel 5) en el libro de John Kotter *Leading Change* que figura en las referencias.

Tipos de cambio en una organización

Nivel 1: Cambios en prácticas clínicas	Nivel 2: Cambios en los comportamientos y las actitudes de los prestadores	Nivel 3: Cambios en las prácticas administrativas	Nivel 4: Cambios en los sistemas administrativos	Nivel 5: Cambios en estrategias y estructuras organizacionales
Adopte prácticas y protocolos clínicos que las autoridades médicas y científicas acepten como efectivas	Aliente actitudes y comportamientos que han sido efectivos en sitios similares y que apoyan los cambios en el Nivel 1	Revise las formas en las que se administra un programa de salud día a día a fin de apoyar mejor los cambios en los Niveles 1 y 2	Construya sistemas que apoyan los cambios deseados en los Niveles 1, 2 y 3	Adopte estrategias y cree nuevas estructuras cuando sea necesario para apoyar cambios en todos los niveles

Hacer cambios en los comportamientos y las actitudes de los prestadores, las prácticas y los sistemas administrativos y las estrategias organizacionales ayuda a que una nueva práctica clínica eche raíces y sobreviva. La tabla a continuación ofrece ejemplos de cambios relacionados con tres prácticas que los centros de salud pueden introducir (un nuevo anticonceptivo, la estrategia DOTS y un nuevo enfoque del VIH/SIDA) para mejorar significativamente los servicios de salud y, finalmente, los resultados de salud.

Ejemplos de cambios en prácticas a través de la organización

Tipo de práctica a introducir	Tipo de cambio				
	Nivel 1: Cambios en prácticas clínicas Adopte prácticas y protocolos clínicos que las autoridades médicas y científicas acepten como efectivas	**Nivel 2: Cambios en los comportamientos y las actitudes de los prestadores** Aliente actitudes y comportamientos que han sido efectivos en sitios similares y que apoyan los cambios en el Nivel 1	**Nivel 3: Cambios en las prácticas administrativas** Revise las formas en las que se administra un programa de salud día a día a fin de apoyar mejor los cambios en los Niveles 1 y 2	**Nivel 4: Cambios en los sistemas administrativos** Construya sistemas que apoyan los cambios deseados en los Niveles 1, 2 y 3	**Nivel 5: Cambios en estrategias y estructuras organizacionales** Adopte estrategias y cree nuevas estructuras cuando sea necesario para apoyar cambios en todos los niveles
Un nuevo anticonceptivo	En un centro de salud, comience a ofrecer un método anticonceptivo aprobado por la OMS pero que no se haya ofrecido nunca en este establecimiento.	Capacite a los prestadores de servicios para que aconsejen respetuosa y pacientemente a los clientes de planificación de la familia sobre los beneficios y efectos secundarios potenciales del nuevo anticonceptivo.	Revise las pautas supervisoras existentes a fin de incorporar todos los elementos del método nuevo, incluido apoyo tanto para la capacitación como para el mantenimiento de estándares.	Mejore los sistemas de logística e información a fin de asegurar un suministro constante y predecible del nuevo método y darle seguimiento a su utilización.	Desarrolle una estrategia y una política que proporcionen una gama de métodos anticonceptivos en cada sitio de servicio de la organización.
Estrategia DOTS	Adopte y aplique la estrategia DOTS (el estándar mundial para diagnóstico, tratamiento y seguimiento de TB) para todos los pacientes de TB en una comunidad rural.	Desarrolle las destrezas de los promotores de salud a fin de identificar y referir casos de TB sospechados para microscopia de frotis y para seguir paso a paso el tratamiento de los pacientes con TB.	Revise las pautas supervisoras para incorporar todos los elementos de la estrategia DOTS, modifique los programas de capacitación para los promotores de salud, a fin de incorporar la estrategia DOTS en sus responsabilidades actuales y para que los asistentes de laboratorio lean los frotis correctamente y envíen resultados oportunos.	Fortalezca el sistema supervisor para prestar capacitación, seguimiento y apoyo en el sitio a los promotores de salud en su nuevo papel y el sistema de aseguramiento de la calidad de los procesos de laboratorio para la lectura y el manejo de frotis.	Fortalezca el sistema para la TB en el ámbito de todo el país, a fin de apoyar la detección y manejo de casos para los pacientes con TB de las comunidades rurales.
Un enfoque al VIH/SIDA	En un hospital de distrito, establezca un programa voluntario de consejería y pruebas de VIH/SIDA.	Ayude al personal a evaluar sus propios valores y prejuicios a fin de desalentar actitudes punitivas y de crítica hacia los pacientes con VIH/SIDA.	Realice talleres de trabajo para orientar al personal en cuanto a las necesidades de los pacientes con VIH/SIDA y reuniones informales periódicas.	Exija conocimientos de VIH/SIDA en el desempeño del personal como parte del sistema de administración de recursos humanos.	Establezca laboratorios para pruebas de VIH con todos los equipos necesarios y personal bien capacitado y supervisado constante y efectivamente.

Examinar otros esfuerzos de cambio exitosos

Hay muchos casos en los que una organización pequeña, un grupo de trabajo o unos cuantos individuos comprometidos han introducido cambios en las prácticas e impulsado cambios enormes en el entorno general de salud y salud reproductiva, tanto dentro como fuera del país. Aunque tales ejemplos podrán comenzar con un número pequeño de líderes comprometidos, terminan haciendo mejoras dramáticas en la salud de muchas personas. En algunas partes del mundo, tales esfuerzos han sido extraordinariamente efectivos en reducir las tasas de mortalidad materno-infantil, aumentar la utilización de planificación de la familia y prevenir y tratar enfermedades contagiosas tales como la TB y el VIH/SIDA.

Dos cambios en prácticas que han afectado a la salud

En diferentes partes del mundo, algunas personas han abordado exitosamente las deficiencias en los servicios y enfermedades persistentes, tales como la diarrea. Los ejemplos a continuación representan cambios en protocolos de tratamiento que se han extendido y generalizado.

TERAPIA DE REHIDRATACIÓN ORAL

En Bangladesh, a fines de la década de 1960, los profesionales de salud pública descubrieron que la terapia de rehidratación oral (TRO) simple podía salvar las vidas de niños con diarrea. Casi una década después, Fazle Hasan Abed (el fundador de BRAC, una ONG dedicada a la ayuda posguerra) reconoció que los programas de TRO no estaban funcionando tan efectivamente como se esperaba y se dio cuenta que su éxito dependía de la preparación de una solución de rehidratación oral (SRO) con las debidas proporciones de agua, sal y azúcar. A fines de la década de 1970, él aceptó personalmente el desafío, experimentando con diferentes cantidades de los ingredientes en su propia cocina y enviándolos a un laboratorio para que se analizaran. Cuando se había identificado la fórmula correcta, el Sr. Abed trabajó con su personal para probar y adaptar la fórmula de SRO a los patrones de nutrición de los niños de Bangladesh.

En los años 80 y 90, él convirtió sus experimentos simples en un programa en el que los trabajadores de campo iban de puerta en puerta en las áreas rurales, enseñando a las niñas y a las mujeres cómo preparar SRO en la casa, utilizando medio litro de agua, una pizca de sal y un puñado de gur (azúcar no refinada). Para finales de 1990, BRAC había capacitado a 12 millones de familias para preparar SRO seguras y efectivas en casa. A lo largo de los años, las mujeres de las comunidades que trabajaban como capacitadoras crearon sus propias prácticas innovadoras para simplificar el proceso y ayudar a las madres a hacer mediciones precisas.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE EMBARAZO

En muchas partes del mundo, las clínicas a menudo envían a casa a los clientes nuevos de planificación de la familia sin un método anticonceptivo porque los prestadores no pueden estar seguros si estas mujeres realmente están embarazadas. (Un embarazo sospechado es una contraindicación para métodos hormonales y dispositivos intrauterinos [DIU].) Aunque, a principios de la década de 1990, se desarrollaron criterios para descartar la posibilidad del embarazo, su diseminación fue limitada. Trabajando con unos representantes comprometidos del Ministerio de Salud (MDS) de Kenia, Family Health International (FHI) documentó altas tasas de denegación de servicio y convirtió los criterios para descartar la posibilidad del embarazo en una lista de verificación laminada fácil de utilizar. En 1997, en colaboración con FHI, enfermeras y médicos capacitados en siete clínicas del MDS probaron la efectividad de la tarjeta entre sus clientes. Encontraron apenas a un pequeñísimo número de clientes embarazadas, y eliminaron casi toda la denegación innecesaria de servicio, utilizando la tarjeta sistemáticamente.

Después de enterarse de los resultados de la prueba, el MDS incorporó la utilización de la tarjeta en las pautas nacionales para planificación de la familia y las capacitaciones en los distritos. En ocho meses, la proporción de clientes sin menstruación que recibían un método durante su primera visita aumentó en más de la tercera parte. A través del Internet y con el respaldo de USAID, JHPIEGO y otras agencias, la lista de verificación se ha traducido a más de seis idiomas y ha sido adaptada por programas nacionales en África, América Latina y Asia. La lista se puede conseguir en el sitio Web de FHI en http://www.fhi.org/sp/fhis.html.

Fuente para la lista de verificación del embarazo: Comunicación con John Stanback, Asociado Principal, FHI

Incorporar los factores de éxito críticos en los esfuerzos de cambio

Las prácticas sanitarias, clínicas o administrativas pueden extenderse muy lentamente entre una población, a menos que se incorporen factores clave en un esfuerzo de cambio para acelerar su difusión.

La difusión puede ser lenta a menos que ayuden los agentes de cambio

Una de las demoras más dramáticas en la difusión de una práctica efectiva tuvo que ver con el escorbuto, la antigua enfermedad mortal que llevó a la muerte dolorosa de miles de marineros durante más de dos siglos; unos 10.000 hombres en un período de 20 años.

DESCUBRIR UNA FORMA DE PREVENIR EL ESCORBUTO

En 1601, un experimento simple en una flota de barcos británicos produjo pruebas convincentes de que una pequeña cantidad de jugo de limón todos los días podía prevenir el escorbuto. Se reportaron los hallazgos, pero, en general, no se les hizo caso hasta que el experimento se repitió exitosamente en 1746. Incluso después de eso, pasaron 48 años antes de que la Marina Británica cambiara los regímenes alimenticios acostumbrados en los barcos.

ACELERAR EL CAMBIO

El momento decisivo ocurrió a través de los esfuerzos de una persona, Gilbert Blane, un médico naval joven. Blane suministró raciones diarias de jugo de limón a la tripulación de su barco durante un viaje de 23 semanas a la India y llegó a Madrás sin una sola muerte o caso de escorbuto. Documentó este acontecimiento extraordinario, se lo hizo saber a los responsables de tomar decisiones políticas y los persuadió a que finalmente suministraran el jugo de limón que salvaba vidas a las tripulaciones de los barcos. Así, pasaron 193 años antes de que un médico convenciera a las autoridades, con sus datos, para poner a disposición general una práctica simple, innovadora y eficaz para prevenir muertes y sufrimiento innecesarios.

Cinco factores tienen un efecto poderoso en convertir las ideas innovadoras en prácticas factibles. Los factores se aplican a mejoras en los servicios directos, así como a mejoras administrativas que llevan a mejores servicios. Estos factores de éxito son:

- un agente de cambio dedicado para enseñar el camino;
- claridad acerca del objeto y los resultados previstos del cambio;
- motivación y apoyo continuos al personal durante todo el proceso de cambio;
- responsabilidad claramente asignada y aceptada para llevar a cabo el cambio;
- un entorno que aliente el cambio.

Haga que un agente de cambio dedicado enseñe el camino

Tener un agente de cambio interno a quien le importe profundamente cambiar una práctica es el factor más crítico para el éxito. Los agentes de cambio transmiten su compromiso y entusiasmo a las personas que harán, día a día, el trabajo árduo de ejecutar el cambio. Los agentes de cambio facilitan el trabajo de grupos para desarrollar, aplicar y promover prácticas nuevas. "Ellos son las manos invisibles que convierten la visión en acción" (Miller y Lawton 2002). Las prácticas nuevas impuestas desde fuera de una organización a menudo duran poco tiempo si no hay un agente de cambio interno.

Normalmente, los agentes de cambio no originan sino que son más bien innovadores organizacionales. Ven un desafío, exploran cómo se ha abordado efectivamente en otros lugares y luego adaptan este enfoque comprobado a su propia situación, en tanto que entusiasman a otros acerca de las posibilidades de hacer una diferencia significativa. A veces, el papel del agente de cambio se comparte entre un gerente superior (el cual es el patrocinador o promotor del cambio) y otra persona a la que el gerente designa para que sea el líder del cambio.

Como gerente de salud, usted es un agente de cambio, sin importar si está bregando con el control de infecciones en

el ámbito del establecimiento o buscando formas de prestar servicios con recursos reducidos en su distrito o provincia. Usted puede introducir nuevos enfoques a la forma en que se hacían las cosas anteriormente. Al cumplir este papel, usted tendrá la oportunidad, y el desafío, de ayudar a su personal a darse cuenta que algunas de las prácticas, actitudes y comportamientos clínicos o administrativos pueden entorpecer la prestación de los servicios que sus clientes necesitan.

Como agente de cambio, es posible que no siempre se le premie públicamente por los esfuerzos intensos por cambiar prácticas; una vez que se encuentre en marcha una iniciativa de cambio, la misma podrá generar su propio ímpetu, y su aportación podrá no ser siempre visible. Sin importar si es reconocido directamente por sus esfuerzos, se lo reconocerá valor haber hecho una aportación valiosa y duradera hacia el cumplimiento de la misión de su organización, el mejoramiento de los servicios de salud y el avance de la salud de sus clientes.

Usted puede acelerar la adopción y difusión de prácticas nuevas cuando usted incorpora dentro de sus esfuerzos de cambio los otros factores críticos para el éxito que se indican en la página 6.

Sea claro en cuanto al objeto y los resultados previstos

Su personal y otros interesados que implantarán cualquier cambio importante deben entender los desafíos que su organización enfrenta al llevar a cabo su misión y mandato. Ellos deben ponerse de acuerdo en un desafío que ellos creen se pueda abordar cambiando prácticas inefectivas. Es muy importante que estén convencidos de que la nueva práctica propuesta:

- ofrece beneficios claros a ellos y a las personas a quienes prestan servicios;
- se puede probar sin una inversión o un riesgo enorme;
- es coherente con los valores organizacionales aceptados;
- se puede llevar a cabo sin trastornar gravemente los servicios actuales.

Llegar a los ejecutores del cambio

Como agente de cambio, usted tiene que buscar formas de comunicar con los diferentes tipos de personas que típicamente trabajan en una organización.

MOVILICE A LOS LÍDERES DE OPINIÓN	Comience consiguiendo el apoyo de los líderes de opinión (los aventureros innovadores que están en la vanguardia de prácticas nuevas) y los que les siguen muy de cerca, los adoptadores tempranos. Estas personas prevén rápidamente cómo una nueva práctica les ayudará a cumplir sus objetivos, y están ansiosos por implantar la práctica.
ALIENTE A OTROS A QUE SIGAN	Aliente a los líderes de opinión a que movilicen a la mayoría del personal a entender y adoptar la nueva práctica. Esta mayoría tendrá que estar consciente de cómo esta práctica abordará un desafío organizacional importante que afecta a su trabajo, cómo su aceptación de la nueva práctica está vinculada a su propia posición profesional dentro de la organización y cómo les ayudará a mejorar la atención que le prestan a sus clientes. En otras palabras, es preciso que ellos entiendan por qué la nueva práctica les conviene.
ABORDE INDIRECTAMENTE A LOS "CAMBIADORES LENTOS"	Por último, los estudios sobre la difusión de innovaciones muestran que un pequeño porcentaje de casi cualquier grupo es lento en hacer un cambio. No enfoque sus esfuerzos en este grupo pequeño (se les dice a veces "cambiadores lentos" o "rezagados"), sino permita que los resultados mejorados de otras personas finalmente impulsen a este grupo hacia adelante. Cuando el cambio en la práctica se vuelve oficial, los cambios en los estándares y el rendimiento esperado también motivarán a esos "cambiadores lentos" a adoptar la nueva práctica.

Fuente: Adaptado de Rogers 2003

Motive y apoye al personal durante todo el proceso de cambio

Es necesario que usted consiga el apoyo del personal y otros que puedan ayudarle. Para inspirar el compromiso inicial de su personal, usted puede crear una visión compartida acerca de la situación mejorada que podría resultar de la nueva práctica.

Una vez que haya conseguido el apoyo de ellos, necesitará estrategias para mantener la dedicación de ellos durante todas las fases del proceso. Para lograrlo, usted mismo debe creer firmemente que estas prácticas y actitudes se deben y se pueden cambiar. Deje en claro a su personal su compromiso personal con sus acciones, y movilice los recursos necesarios. Usted puede desarrollar una red de apoyo de las personas en quienes confía y quienes se preocupan por usted para que le ayuden a reavivar su compromiso, en caso de que llegue a dudar ocasionalmente. Esas personas podrán incluir colegas locales en organizaciones similares o asociaciones comerciales, así como personas en su propia organización.

Documentar los éxitos y beneficios iniciales es también un fuerte motivador del personal. Es necesario que usted busque ejemplos buenos de logros individuales y los reconozca públicamente para que pueda elevar la moral del personal y brindar ímpetu para los próximos pasos. Cuando el avance parece ser lento, usted puede entrenar a individuos en reuniones de apoyo. A través de averiguaciones, usted puede guiar al personal hacia posibilidades nuevas para abordar los obstáculos.

Consiga la aceptación por el personal de la responsabilidad asignada

Es necesario que usted le asigne al personal una responsabilidad clara para llevar a cabo el cambio y los aliente a que la acepten. Si al personal se le ha de considerar responsable por hacer que ocurra el cambio, es necesario que:

- se les aliente a que reconozcan la urgencia y prioridad del cambio propuesto;
- se les suministre la información, los recursos y las destrezas que necesitan a fin de asumir sus nuevas responsabilidades;
- integren nuevas responsabilidades en sus expectativas de desempeño y se les haga responsables por cumplir su parte del esfuerzo de cambio.

Los ejecutores también lo harán a usted responsable de suministrarles el apoyo que necesitan y demostrarles su compromiso. Ellos esperarán que usted sea el ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas que usted espera que ellos adopten.

Promueva un entorno que aliente el cambio

Su cultura organizacional consiste en los valores, creencias, supuestos y tradiciones de trabajo compartidos que han mantenido viva a su organización y que se consideran las formas "correctas" de manejar las interacciones y actividades día a día. Es importante que usted considere la cultura de su organización respecto al cambio. Su organización podrá tener una cultura que promueve el aprendizaje y la innovación, los cuales puede aprovechar para apoyar su esfuerzo. En cambio, la cultura podrá desalentar enfoques nuevos y desalentar al personal a tomar la iniciativa más allá de pautas específicas. Incluso en esta situación, usted puede promover un entorno dentro de su unidad de trabajo que aliente el cambio y puede buscar apoyo entre los gerentes más progresistas de la organización. Cuando usted tenga un poco de éxito, puede utilizar estos resultados como parte del proceso para persuadir a otros en su organización a que consideren prácticas nuevas.

La experiencia en muchos países muestra que la adopción exitosa de nuevas prácticas ocurre más a menudo en organizaciones o grupos de trabajo cuando:

- liderar el cambio es parte de una práctica continua: al personal se les alienta a hacer pequeñas mejoras prácticas, no sólo realizar cambios grandes en una crisis;
- los equipos de trabajo han sido organizados para reunir a personas con diferentes puntos de vista que se fortalecen los unos a los otros;
- al personal se les premia o reconoce por hacer preguntas, correr riesgos y desafiar el estatus quo, a fin de cumplir mejor la misión de la organización;
- los líderes comparten de buena gana la información y los conocimientos, y alientan al personal de todos los niveles a que hagan lo mismo;
- los miembros del personal confían en la honestidad y credibilidad de las personas que promueven el cambio.

Una vez que usted haya examinado los factores que aportan al cambio exitoso, es útil entender los factores que impiden el cambio.

¿Porque es tan difícil sostener una nueva práctica?

Los estudios organizacionales muestran que, a menudo, los esfuerzos de cambio prometedores fracasan por motivos comunes. Algunos motivos de fracaso se indican a continuación:

MOTIVOS DE FRACASO

- Los gerentes repiten intervenciones conocidas, incluso cuando no han sido efectivas en el pasado.
- Al estar conscientes de un problema, los gerentes van directamente a solucionar los síntomas del problema sin abordar sus causas subyacentes.
- Al personal no le queda en claro la nueva práctica o no están de acuerdo con la misma sin que sus supervisores sepan acerca de su renuencia.
- No se asignan al esfuerzo los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la nueva práctica.
- Una práctica que ha sido efectiva en otro sitio no se adapta debidamente a un sitio nuevo, de manera que el personal en el sitio nuevo nunca asume responsabilidad por el cambio.
- Se propone expandir un éxito a pequeña escala, a menudo un proyecto piloto, sin planificar los cambios en los sistemas administrativos necesarios para sostenerlo o sin racionalizar cuidadosamente las prácticas para mantener su efectividad con menores recursos durante la duplicación a gran escala.

CONSECUENCIAS DEL FRACASO

Hacer caso omiso de estos escollos potenciales podrá llevar a enfrentar un fracaso costoso con consecuencias graves: dinero y tiempo malgastados, personal desmoralizado y cínico y, finalmente, para los clientes, enfermedad o incapacidad innecesaria y, a veces, la muerte.

Liderar el proceso de cambio

Como agente de cambio, usted tendrá que involucrar a su personal en un proceso de cambio decidido. Es posible que tenga que recordarles que institucionalizar una nueva práctica requiere esfuerzo, incluso cuando las pruebas indican que una intervención podrá funcionar o cuando la nueva práctica ha sido adoptada por personas responsables de tomar decisiones importantes en una organización. Los agentes de cambio exitosos lideran a su personal a través de cinco fases:

- **Fase 1: Reconozca un desafío:** la brecha entre el logro deseado y el logro real (por ejemplo, el porcentaje de parejas que realmente cumplen con las prácticas de planificación de la familia es apenas el 20%, aunque a la clínica de planificación de la familia le gustaría que por lo menos el 50% las cumplieran);
- **Fase 2: Identifique las prácticas prometedoras** para mejorar los servicios —aquellas que parecen tener un alto nivel de éxito y se pueden transferir;
- **Fase 3: Adapte y pruebe una práctica o un conjunto de prácticas prometedoras** para asegurar que se adapten al contexto, y resuelva cualesquiera dificultades en un sitio limitado;
- **Fase 4: Implante la(s) nueva(s) práctica(s),** desarrollando una base de apoyo que posibilite pasar de la adaptación a la aplicación real;
- **Fase 5: Extienda más allá del alcance inicial la(s) nueva(s) práctica(s) exitosa(s)** y los sistemas que la(s) apoyan.

Cada una de estas fases incluye actividades que maximizarán los factores que llevarán al cambio exitoso. Su compromiso con las necesidades del proceso tiene que ser incondicional, ya que, a menudo, se requiere un esfuerzo a largo plazo para cambiar prácticas que son incluso simples en toda una unidad de trabajo, establecimiento de salud u organización. Al liderar su unidad, establecimiento u organización a través de estas cinco fases, usted estará aprovechando prácticas de liderazgo que los gerentes exitosos alrededor del mundo utilizan para lograr resultados. En cada fase, usted:

- *explora el contexto* en busca de conocimientos actualizados de su unidad, establecimiento u organización de trabajo y del entorno general en el que usted opera; tenga presente

la forma en que su comportamiento y valores afectan a los demás; considere con atención como un cambio en las prácticas conocidas probablemente afecte a su personal y otros interesados;

- *enfoca* el esfuerzo de cambio en lograr la misión, las estrategias y las prioridades de su organización;
- *alinea y moviliza* el tiempo y las energías de su personal, así como los recursos materiales y financieros, para apoyar el proceso de cambio;
- *inspira* a su personal a realizar el proceso de cambio con pleno compromiso, reconociendo el papel importante que desempeñan, compartiendo su propio entusiasmo y modelando el tipo de comportamiento que usted espera de ellos.

Para obtener mayor información sobre estas prácticas de liderazgo, consulte *Actualidad gerencial,* volumen 10, número 3, "Cómo desarrollar gerentes que lideran".

Fase 1: Reconozca un desafío

Las personas que conocen su establecimiento y sus clientes pueden a menudo describir los desafíos organizacionales o de prestación de servicios. Para comenzar a abordar tales asuntos, usted puede generar entusiasmo con una muestra representativa y extensa del personal, creando primero una visión compartida de un futuro mejor. Imagínense juntos cómo sería el futuro si abordaran exitosamente estos desafíos. A partir de las diferentes visiones que tiene el personal sobre el futuro, prepare una lista de elementos en los que todos estén de acuerdo, fije prioridades a estos elementos y resuma la visión. Esta visión inspirará el compromiso de las personas a enfrentar desafíos actuales y nuevos.

Teniendo presente la visión y los desafíos, identifique junto con el personal un obstáculo grave que su unidad o establecimiento está enfrentando, es decir, algo que obstaculice este futuro en el que ustedes estarían prestando los mejores servicios posibles a sus clientes. Lleguen a un entendimiento compartido del problema: pónganse de acuerdo sobre exactamente lo que es y cómo está afectando a la prestación de servicios.

Determinen las causas subyacentes que impiden una solución. Una buena forma de hacerlo es utilizar la técnica de las "Cinco por qués". Examinen de cerca los indicadores del problema y pregúntense por qué el problema persiste. Sigan preguntándose "por qué" para ir más allá de lo obvio y encontrar causas subyacentes sobre las que tengan algún control.

En esta fase, es útil cambiar de una mentalidad o actitud de "problemas" a una mentalidad de "desafíos". A menudo, los problemas parecen insuperables, y las personas tienden a darse por vencidas. Sin embargo, con una mentalidad de desafíos, pueden buscar formas de lograr el resultado que desean abordando las causas subyacentes y superando los obstáculos. Por ejemplo, un problema que se expresa como la falta de motivación entre los prestadores de planificación de la familia podría tener como su causa subyacente un sistema de seguimiento de anticonceptivos inadecuado que deriva en desabastecimientos frecuentes. El problema se podría volver a plantear como un desafío: "¿Qué podemos hacer para mejorar la motivación del personal ante nuestro sistema de seguimiento inadecuado?" Esta mentalidad ayuda a involucrar a todos en la búsqueda de una solución y dejar de seguir desesperándose por un problema que no parece tener solución.

Antes de ir a la próxima fase, comience a conseguir el apoyo de la gerencia superior. Considere con atención quiénes podrían ser sus aliados en la gerencia superior y enfoque la atención en cómo conseguir su apoyo. Explique el problema y los motivos por los cuales usted y su grupo han optado por abordarlo como un desafío. Aunque es posible que no tenga respaldo completo, necesitará por lo menos un aliado en el nivel superior que pueda presentar su caso a los demás gerentes superiores y conseguir su respaldo con el tiempo. Al cobrar usted ímpetu y poder documentar los éxitos iniciales, necesitará el apoyo de ellos para reunir recursos para extender la nueva práctica más allá de su unidad.

Fase 2: Identifique prácticas prometedoras

Una práctica prometedora:

- aborda los temas que son pertinentes para el desafío que se ha identificado;
- ha cumplido claramente los objetivos del programa en otro sitio;
- ha llevado a mejoras observables o mensurables en los servicios;
- incluye elementos que usted y sus colegas creen que se podrían adaptar y transferir a su sitio.

A fin de identificar prácticas prometedoras para abordar su desafío, usted puede buscar prácticas o intervenciones que han permitido que otros aborden desafíos similares y sus causas. Comience con prácticas que se han introducido localmente, sea en otra parte de su organización o en otras organizaciones. Usted puede extender su búsqueda a un área geográfica más extensa, luego a prácticas recomendadas por autoridades nacionales respetadas en su país y, por último, si no ha encontrado prácticas prometedoras cerca de casa, prácticas promovidas por agencias internacionales. Para aprender más acerca de prácticas investigadas y prácticas internacionales, puede navegar por la Internet para obtener información respecto al tema de salud que subyace su desafío.

Ejemplo de recursos para identificar prácticas prometedoras

INTERCAMBIOS LOCALES

Grupos dentro de los países establecen intercambios de información sobre buenas prácticas locales. El siguiente es un ejemplo:

- **Intercambio de soluciones.** El equipo de país de las Naciones Unidas en la India lanzó esta iniciativa para profesionales de desarrollo a fin de intercambiar mejores prácticas dentro del país. http://solutionexchange.un.org.in

RECURSOS INTERNACIONALES

A continuación, se indican algunos recursos internacionales para prácticas prometedoras.

- ***Best Practices Compendium for Family Planning and Reproductive Health [Compendio de mejores prácticas para la planificación de la familia y la salud reproductiva].*** El proyecto Advance Africa de MSH desarrolló esta base de datos en línea de mejores prácticas en los servicios de salud reproductiva y planificación de la familia. http://erc.msh.org
- **The Cochrane Collaboration.** The Cochrane Collaboration, una organización sin fines de lucro internacional, produce análisis sistemáticos de intervenciones de asistencia sanitaria. http://www.cochrane.org/reviews/index.htm (Se pueden leer resúmenes de estas revisiones en Informed Health Online. http://www.informedhealthonline.org/)
- ***FHI/UNAIDS Best Practices in HIV/AIDS Prevention Collection [Colección de mejores prácticas en la prevención de VIH/SIDA de FHI/UNAIDS].*** FHI produjo este libro enfocado en la prevención de VIH/SIDA en el mundo no industrializado. http://www.fhi.org/en/Publications/index.htm
- ***Caja de Herramientas Gerenciales del Administrador de Programas de Salud.*** El compendio electrónico de MSH de herramientas gerenciales y otras buenas prácticas puede ayudar a los profesionales de salud a prestar servicios sanitarios accesibles, de alta calidad y sostenibles. http://erc.msh.org
- **Iniciativa Implementing Best Practices (IBP) [aplicación de las mejores prácticas].** Este foro internacional ayuda a los responsables de formular políticas, los gerentes de programas, las organizaciones ejecutoras y los prestadores a identificar y aplicar prácticas clínicas basadas en indicadores para mejorar los resultados de salud reproductiva en sus países. http://www.hopkinsmedicine.org/ccp/ibp/home.htm
- **Serie Neonatal Survival [Supervivencia neonatal] de *Lancet*.** Esta serie incluye el artículo de Darmstadt, Gary y otros, "Evidence-based, cost-effective interventions: How many newborn babies can we save?" ("Intervenciones costo-efectivas, basadas en indicadores: ¿A cuántos bebés recién nacidos podemos salvar?) Lancet, Neonatal Survival, volumen 365, número 9463, marzo de 2005 http://www.thelancet.com/search
- **Iniciativa Maximizing Access and Quality (MAQ) [Maximización del acceso y la calidad] de USAID.** Esta iniciativa del gobierno incluye buenas prácticas para mejorar los servicios de salud reproductiva, así como un intercambio para misiones de USAID, contrapartes de países, USAID/Washington y agencias colaboradoras. http://www.maqweb.org
- **Organización Mundial de la Salud (OMS).** La OMS tiene un número creciente de productos disponibles sobre prácticas prometedoras. Visite http://www.who.int/reproductive-health y haga clic en "search" y luego en "Publications":

continúa en la página 12

RECURSOS INTERNACIONALES (cont.)

- ***Medical Eligibility Criteria for Contraceptive Use [Criterios de admisibilidad médica para el uso de anticonceptivos].*** Este documento analiza los criterios basados en indicios para el uso seguro de 19 métodos anticonceptivos para hombres y mujeres con diferentes características y condiciones médicas.
- ***Selected Practice Recommendations for Contraceptive Use [Recomendaciones de prácticas seleccionadas para el uso de anticonceptivos].*** Pautas acompañadas la publicación anterior, este documento suministra orientación sobre la utilización segura y efectiva de una amplia gama de métodos anticonceptivos.
- ***Reproductive Health Library (RHL) [Biblioteca de salud reproductiva].*** Los individuos en los países de bajos y medianos ingresos pueden aprender acerca de las mejores prácticas de la Iniciativa IBP a través de una suscripción gratuita a la Reproductive Health Library de la Iniciativa. Cada CD-ROM de RHL analiza las mejores prácticas sobre un tema específico. http://www.who.int/reproductive-health/rhl/index.html

Cuando sea posible, busque prácticas que se han probado en el campo y que suministran indicadores creíbles de éxito y capacidad de transferencia. Comparta los indicadores de su éxito con su personal y otros interesados. Usted puede ayudarlos a ver cómo estas prácticas los beneficiarán y harán que su trabajo sea más efectivo. Luego, entre las intervenciones o prácticas que han mostrado el mayor éxito y capacidad de transferencia, elija una que usted y su personal acuerden se adecua mejor a su desafío prioritario y las necesidades, misión y recursos de su organización.

Fase 3: Adapte y pruebe una práctica o un conjunto de prácticas prometedoras

Cree un equipo de personas que se han comprometido a lograr el cambio deseado. Este tipo de cambio actuará como una coalición guía durante todo el resto del proceso. Juntos, ustedes promoverán el esfuerzo de cambio con el resto del personal. Junto con el equipo de cambio, analice las similitudes y diferencias entre su sitio y el sitio en el que la práctica o el conjunto de prácticas se originó. Juntos, hagan las adaptaciones que ustedes creen son necesarias para la(s) nueva(s) práctica(s) para que se adecue(n) mejor a las singulares características y entorno de su unidad, establecimiento u organización de trabajo.

Al hacer adaptaciones, préstele atención a su cultura organizacional. Considere los elementos de la cultura que apoyarán o impedirán la nueva práctica. Aproveche elementos de la cultura que apoyarán cambios permanentes. Posteriormente, al ampliar la práctica, usted puede tratar de encontrar a personas en la organización con experiencia idónea que puedan ayudarle a abordar esos elementos culturales que podrían erosionar los cambios a lo largo del tiempo, tales como actitudes negativas hacia el cambio de la situación existente.

Ahora, usted está listo para poner a prueba la práctica en un sitio limitado. El sitio donde usted introduce la práctica debe ser suficientemente pequeño para probarla rápida y económicamente, pero suficientemente representativo de los sitios que usted se propone cubrir con la nueva práctica. Con su equipo, decida qué se espera de la nueva práctica, cómo se llevará a cabo y cómo se evaluará el avance. Elija indicadores que suministren pruebas convincentes de que la práctica ha tenido éxito o no ha abordado el desafío. Trabaje con el equipo de cambio para determinar cómo hacer que la práctica funcione con las circunstancias y limitaciones de su sitio.

Luego, evalúe el éxito de esta prueba a pequeña escala, comparándola con los indicadores. Lo que usted aprenda de esta experiencia le ayudará a eliminar los obstáculos que, a menudo, se pasan por alto o se consideran demasiado ligeramente cuando una organización emprende un cambio importante. Usted puede hacer cualesquiera adaptaciones necesarias antes de implantar la nueva práctica en toda su unidad, establecimiento u organización.

Es importante tener presente que, durante la próxima fase, podrá ser necesario que otras partes de su organización hagan sus propias adaptaciones al introducir la práctica prometedora. Esto es aceptable, siempre y cuando se mantengan las características esenciales de la práctica. Las adaptaciones pequeñas les darán a los ejecutores un sentido de responsabilidad y participación, algo que fue importante para su propio equipo cuando usted introdujo el cambio inicialmente.

Soluciones factibles —Pakistán

PREVENIR LA DIARREA ENTRE LOS NIÑOS DE UN ASENTAMIENTO IRREGULAR

En 2002, en Karachi, 600 hogares de un asentamiento irregular lograron reducir la incidencia de la diarrea entre los niños en un 52%, en comparación con la incidencia en un grupo de control durante el mismo año. ¿Qué fue lo que hizo la diferencia? El esfuerzo comenzó con la conciencia de que los tugurios son sitios propicios para la proliferación de las bacterias que ocasionan la diarrea y que lavarse las manos puede hacer una gran diferencia.

Probar la intervención. La intervención fue sencilla: trabajadores de campo de HOPE, una ONG local confiable, desempeñaron el papel de agente de cambio e hicieron visitas semanales a los hogares seleccionados. Suministraron instrucciones sobre cómo lavarse las manos y contestaron preguntas en el idioma local, complementadas con dibujos. Les llevaron jabón a las familias en cada visita y recolectaron datos con atención, suministrando pruebas de las reducciones marcadas en la incidencia de diarrea en estos hogares.

Ampliar el alcance. El próximo paso será aplicar el programa a través de alianzas público-privadas entre el fabricante de jabón y las agencias sanitarias locales, para llegar a niños que corren riesgo en otras partes de Pakistán, así como en las Filipinas y China.

Fuente: Luby y otros 2004

Fase 4: Implante la nueva práctica

En esta fase, usted ampliará el uso de la(s) práctica(s), desde el sitio limitado donde usted la probó a otros lugares. Esto podrá implicar ampliar su uso, de una clínica a clínicas múltiples o de una unidad de hospital a varias unidades. Con su estrecha participación y orientación, el equipo de cambio puede aceptar responsabilidad por las actividades de implantación, creando interés, curiosidad, compromiso y, finalmente, un sentido de responsabilidad entre el resto de su personal, sobre todo aquellos que están directamente involucrados en llevar a cabo la nueva práctica.

Para todos los sitios donde usted la implantará, usted y el equipo de cambio deben:

- demostrar claramente a la gerencia superior y a los gerentes de las unidades involucradas en el cambio lo que la nueva práctica ha logrado, cómo se ha implantado y cómo y cuándo se puede evaluar el avance;
- acordar los pasos necesarios, especificando las tareas que se deben cumplir, cuándo, por quién y con qué recursos;
- asegurar que las personas responsables de las tareas entiendan sus papeles, se les haya dado el tiempo y los recursos que necesitan para cumplir el trabajo y se les haga responsables por cumplir sus responsabilidades;
- seguir paso a paso y documentar el avance contra los indicadores que todos ustedes han elegido, y hacer adaptaciones adicionales si algún aspecto de la intervención no está funcionando;
- hacer que los gerentes de los nuevos sitios de implantación identifiquen todas las personas afectadas directa e indirectamente por el cambio y las mantengan involucradas e informadas del avance;
- reconocer resultados interinos visibles, los "pequeños triunfos", a fin de alentar y desarrollar la confianza del personal, a medida que trabajan hacia la incorporación de la nueva práctica en la rutina cotidiana.

Al tener éxito el equipo de cambio, el cual incluye ahora a nuevos gerentes, en la implantación de la práctica y al dar a conocer los logros, usted estará construyendo una base de apoyo entre los interesados y los responsables de tomar decisiones importantes, sobre todo los gerentes superiores. Algunas de estas personas llegarán a ser promotores para una extensión futura más allá del alcance inicial, así como para prácticas nuevas que pueden ayudar a su personal a abordar otros desafíos en el futuro.

Fase 5: Extienda la nueva práctica más allá del alcance inicial

Si la nueva práctica realmente ha logrado lo que se proponía, usted y el equipo de cambio ampliado pueden considerar cómo aplicarla y extender sus beneficios dentro o más allá de su organización.

La extensión interna ocurre cuando se duplican o adaptan las prácticas efectivas dentro de una organización para llegar a una población más grande o totalmente nueva. *Por*

ejemplo, un Ministerio de salud podrá extender una práctica utilizada en las salas de maternidad de un distrito para prevenir la hemorragia posparto a todas sus salas de maternidad del país. Esto implica asegurar que los recursos actuales continúen, o adquirir recursos nuevos.

La extensión externa ocurre cuando otra organización o institución aprovecha su experiencia para llevar a cabo las fases del proceso de cambio, identificando su propio desafío y adaptando e implantando la práctica que ha sido efectiva para ustedes. Finalmente, ellos podrán seguir extendiéndola si tiene éxito su versión adaptada. *Por ejemplo, una ONG que ha introducido un programa exitoso de consejería y pruebas voluntarias para clientes VIH positivos podrá ayudar a un Ministerio de salud a adaptar el programa para que los clientes VIH positivos de centros de salud gubernamentales puedan recibir tratamiento también.*

En este momento, usted podrá encomendarles la tarea de extensión a personas de jerarquía superior, con autoridad y contactos más extensos. Sin embargo, es necesario que usted prepare el terreno primero. Es posible que tenga que rediseñar la práctica un poco para que requiera menores recursos sin perder su efectividad. Usted debe incorporar el cambio en las prácticas administrativas. Cuando sea posible, utilice políticas, sistemas de desempeño, premios y estructuras existentes para incorporar la nueva práctica en las actividades cotidianas en toda la organización o programa.

Asimismo, necesitará una estrategia de comunicaciones para hacerles saber de la experiencia exitosa a los adoptadores potenciales, incluidos agentes de cambio en otras partes de su organización o programa. Adapte sus mensajes a diferentes públicos, haciendo énfasis en los beneficios de la nueva práctica a cada grupo, y contestando la pregunta: "¿Por qué les conviene a ellos?" Estos beneficios podrán indicar cómo el cambio puede ayudar a un grupo a lograr sus objetivos o mejorar su entorno. De ser posible, debe estar dispuesto y listo para actuar como un recurso, al emprender otros su propio proceso de cambio. A menudo, el cambio efectivo depende de la transferencia de persona a persona.

Soluciones factibles —Las Filipinas

IMPLANTACIÓN Y EXTENSIÓN DE UN MÉTODO PERMANENTE DE PLANIFICACIÓN DE LA FAMILIA

En 2001, la Funcionaria de Salud Municipal de Bago City en la Provincia de Negros Occidental en las Filipinas analizó los datos producidos por un sistema de seguimiento e información comunitario. Ella determinó de su análisis que muchas parejas que no querían tener más hijos no estaban utilizando métodos de planificación de la familia a largo plazo. En su búsqueda por métodos que podrían interesar a sus clientes, ella viajó a la China para observar la técnica de vasectomía sin bisturí (VSB).

Promoción del método nuevo. Ella regresó muy entusiasmada acerca de lo que había visto y se reunió con representantes de la Oficina de Salud Provincial, Management Sciences for Health y EngenderHealth para considerar si la VSB podía ser una opción para las parejas de Bago City que no querían tener más hijos. Ella señaló que la VSB es un procedimiento sencillo, que dura 10 minutos, requiere poca capacitación adicional y utiliza suministros económicos y fácilmente disponibles. Se puede realizar en un centro de salud, es poco invasivo y tiene un riesgo muy bajo de infección u otras complicaciones. Al presentar la Funcionaria de Salud su idea a interesados clave en toda Bago City, muchos expresaron dudas de que los hombres locales considerarían alguna vez alguna forma de esterilización, pero su informe fue tan detallado y persuasivo que, finalmente, ellos acordaron que la Oficina de Salud de Bago City debía ofrecer la VSB a parejas que buscaban métodos permanentes de planificación de la familia.

Implantación. La Funcionaria de Salud Municipal reunió a un equipo especial que formuló estrategias para introducir el nuevo método y seguir los resultados paso a paso. La iniciativa fue muy exitosa, con una participación inesperadamente alta de clientes. La Funcionaria de Salud y su equipo especial atribuyeron el éxito a:

- la excelente capacitación de promotores de salud voluntarios de las *barangay* (aldeas) al incluirse la VSB en sus sesiones de educación y consejería sobre métodos de planificación de la familia;
- que se dirigió a clientes que ya habían alcanzado su tamaño de familia deseado (un promedio de cinco hijos);
- publicidad a escala municipal para alentar la aceptación pública del procedimiento;
- sesiones informativas en grupo para los clientes potenciales y sus esposas, incluida una demostración del instrumento de VSB;

- capacitación a los médicos locales, suministrando VSB en centros de salud donde los clientes conocían y confiaban en el personal;
- reclutamiento de pacientes satisfechos como promotores del programa;
- visitas de seguimiento de parteras y promotores de salud de las *barangay*.

Extensión. Lo que comenzó como la idea de una persona que nadie pensó funcionaría capturó en poco tiempo la atención del Departamento de Salud (DDS) filipino. El éxito de la iniciativa de Bago City llevó al DDS a que introdujera la VSB más extensamente como una forma de aumentar la participación de los hombres en un método de planificación de la familia sencillo, económico y permanente. Se puso énfasis en llevar los servicios a comunidades pobres, difíciles de alcanzar, con una alta necesidad insatisfecha para la planificación de la familia, ofreciéndoselos a parejas que tenían todos los hijos que querían.

Sitios de servicios ambulatorios ofrecieron videos detallados de los procedimientos de VSB. Consejeros locales capacitados reunieron a círculos de hombres, acompañados a menudo de sus esposas, y contestaron sus preguntas acerca de la vasectomía. A través de este medio, socialmente aceptable, se abordaron muchas diferentes inquietudes, y la consejería posterior, uno a uno, resultó ser mucho más eficiente. Cientos de hombres en más de 50 áreas locales han optado por este método.

Para extender el programa aun más, los prestadores locales que han sido capacitados están capacitando a prestadores en otras áreas locales. El DDS proyecta permitir que el procedimiento sea reembolsable a través del seguro de salud y facilitar la obtención de los instrumentos de VSB por parte de las áreas locales. Aunque es posible que la VSB no llegue a representar nunca un porcentaje alto de la mezcla de métodos utilizados en las Filipinas, les ofrece a las parejas un método a largo plazo que es menos riesgoso que la ligadura de trompas o la vasectomía convencional.

Abordar las reacciones de las personas al cambio de una práctica

Cuando diferentes personas comiencen a enterarse acerca del cambio propuesto, no todos percibirán sus beneficios de inmediato ni se comprometerán a apoyarlo. Se ha dicho que el cambio es semejante a un número de trapecio: "No es que le tengamos miedo al cambio o que estemos enamorados de las antiguas formas, sino que es ese lugar intermedio al que le tenemos temor… Es como estar entre dos trapecios" (Marilyn Ferguson). Esto es sobre todo cierto si el cambio implica riesgo, en este caso, un espacio grande entre los trapecios.

Como agente de cambio, es necesario que usted prevea la reacción probable de diferentes personas al cambio y tomar esto en cuenta al planificar e implantar la nueva práctica. Las diferentes reacciones dependerán en parte del grado en que un miembro del personal crea que el cambio afectará a su trabajo o posición. Algunas personas responden inicialmente al cambio negando y resistiéndolo. Bajo un liderazgo efectivo, la mayoría de las personas lo superan, exploran el cambio y sus implicaciones y, finalmente, aceptan el cambio e incluso se comprometen con el mismo. Los agentes de cambio efectivos entienden estas etapas, reconocen en qué etapa se encuentran las personas en cuanto a la aceptación del cambio, y saben cómo ayudarlas a cambiar de la negación al compromiso.

Negación. Al principio, algunas personas podrán quedar atónitas porque un cambio está a punto de ocurrir y se sienten incómodas al tener que renunciar a algo con lo que están familiarizadas. Podrán negar que el cambio vaya a ocurrir y desear que puedan seguir haciendo las cosas como las han hecho siempre. Durante esta etapa, su tarea es suministrar la información: declarar inequívocamente cuándo y cómo ocurrirá el cambio y sugerir formas en que puedan hacerle frente. Esto hará que sea cada vez más difícil que nieguen que el cambio vaya a ocurrir.

Resistencia. Algunas personas podrán resistir el cambio preguntando si realmente sucederá, preguntando acerca de su capacidad para hacerle frente al mismo y preocupándose acerca de su estabilidad laboral. Usted puede ayudarlos a superar esta etapa fomentando oportunidades que le permitan a ellos compartir su ansiedad y escuchando sus preocupaciones con detenimiento. Podrá ser necesario que usted resista el impulso de explicar o defender el cambio. En cambio, demuestre que usted entiende y comprende sus sentimientos de pérdida y preocupación. Un análisis de los interesados puede ayudarle a entender incentivos existentes que podrían hacer que algunas personas se unan contra el cambio. Luego, usted puede formar coaliciones que apoyen el cambio. Al hacerlo, usted encontrará a personas que brindarán su apoyo y que pueden dirigirse a los probables resistidores y persuadirlos a que se unan a ellos.

Exploración. Habiendo tenido la oportunidad de expresar preocupaciones y mentalmente renunciar a la antigua práctica, la gente estará lista para explorar las posibilidades que los cambios podrían introducir en su trabajo, incluso si todavía tienen aprensión en cuanto a cómo ellos personalmente quedarán afectados. Como agente de cambio, usted debe suministrar oportunidades y recursos para descubrir lo que es posible. En esta etapa, puede involucrar a su personal en planificar para la nueva práctica, establecer prioridades, fijar objetivos a corto plazo y ofrecer la capacitación que les permita llevar a cabo la práctica. Aliente a las personas para que se preparen en equipos y se apoyen los unos a los otros.

Compromiso. En esta etapa, las personas reconocen y entienden los beneficios de la nueva práctica para sus servicios a los clientes, para la organización y para ellos mismos. Aceptan la idea de la nueva práctica, están listos y dispuestos a cumplir con sus requisitos y se comprometen a llevarlo a cabo. Ya no es necesario que usted "administre" el proceso de cambio. Si usted convalida y premia su compromiso, las personas se administrarán ellas mismas. Usted puede establecer objetivos a largo plazo, suministrar el apoyo que ellos soliciten y luego apartarse.

La casilla a continuación resume reacciones típicas y algunas formas positivas de tratar los temores y las preocupaciones de la gente para ayudarlos a avanzar en el proceso de cambio.

Abordar respuestas individuales al cambio

EL ENFOQUE ES EN EL PASADO

NEGACIÓN

Estrategia del agente de cambio

- suministre información sobre la necesidad para el cambio
- refuerce que el cambio ocurrirá

COMPROMISO

Estrategia del agente de cambio

- convalide el compromiso
- establezca objetivos a largo plazo
- deje que las personas se administren ellas mismas y suministre apoyo solamente cuando lo soliciten

RESISTENCIA

Estrategia del agente de cambio

- cree oportunidades para expresar temores y dudas
- muestre empatía con las preocupaciones de las personas
- resista el impulso de explicar o defender
- forme coaliciones de apoyo y busque a personas que puedan influir a los resistidores individuales

EXPLORACIÓN

Estrategia del agente de cambio

- ponga a disposición oportunidades y recursos
- involucre a las personas en la planificación
- aliente a las personas para que se reúnan y se apoyen los unos a los otros

EL ENFOQUE ES EN EL FUTURO

Fuente: Adaptado de Jaffe y Scott 1999

Preparar a su equipo para el cambio

Antes de que emprenda el cambio de prácticas, es buena idea considerar la preparación de la gente para el cambio. Esto implica examinar un esfuerzo de cambio en el pasado y la medida en que usted ha incorporado los factores de éxito clave en su iniciativa actual. Un historial de cambios internos fracasados podrá hacer que sus colegas sean escépticos respecto a una nueva iniciativa. Usted necesitará consejos sensatos y la asistencia de la gente en su organización que es creíble y progresista, para que usted pueda aprender de los errores en el pasado y tener éxito en este esfuerzo de cambio.

La evaluación a continuación lo puede ayudar a analizar qué tan bien preparado está su equipo e identificar áreas a abordar antes de que emprenda el proceso de cambio.

Evaluar su preparación para el cambio

¿Logra constantemente su unidad, establecimiento u organización de trabajo el rendimiento deseado en todas las áreas? En caso negativo, ¿hay una práctica o un conjunto de prácticas que impide que cumplan su misión y presten los mejores servicios posibles a sus clientes? En caso afirmativo, ¿qué tan listos y dispuestos están ustedes para cambiar esas prácticas? Esta herramienta de auto evaluación les ayudará a usted y a su personal o equipo a prepararse para un cambio en las prácticas. Al utilizarlo, usted determinará si está listo para iniciar tales cambios a la luz de una experiencia en el pasado. Le ayudará a considerar los factores críticos para hacer un cambio exitoso y los pasos importantes a tomar al navegar por las fases del cambio.

Proceso. Para realizar la evaluación, piense acerca de un esfuerzo de cambio que ocurrió recientemente y conteste cada pregunta a la luz de esa experiencia. Pídales a los miembros de su personal o equipo que hagan lo mismo. Asegúrese de justificar su respuesta con pruebas convincentes: hechos, observaciones, anécdotas o ejemplos.

Cuando haya terminado la evaluación, hable con los miembros de su personal o equipo acerca de sus respuestas. Para cada renglón donde una o más personas hayan contestado "no", consulte la Guía a la acción para el agente de cambio en las páginas 18–20 de este número para conocer las estrategias y los pasos que usted podría utilizar para iniciar e implantar el cambio.

Criterios de evaluación	Sí	No	Indicios
En el esfuerzo de cambio reciente sobre el que usted piensa, ¿demostró su unidad, establecimiento u organización los factores críticos para un cambio exitoso?			
1. ¿Aclaró alguien el objeto y los resultados previstos del cambio para el personal, los gerentes superiores y otros interesados?			
2. ¿Estuvo el personal motivado y se le dio apoyo continuo durante todo el proceso de cambio?			
3. ¿Se asignó y aceptó claramente la responsabilidad por implantar el cambio?			
4. ¿Propició el cambio el entorno de su unidad, establecimiento u organización?			
Durante esa experiencia de cambio, ¿llevó a cabo estos pasos su unidad, establecimiento u organización?			
1. ¿Se identificó claramente un problema: una brecha entre el rendimiento deseado y el rendimiento real?			
2. ¿Se reconsideró el problema como un desafío: ■ acordando un resultado mensurable? ■ identificando las barreras para lograr ese resultado? ■ encontrando las causas subyacentes que se tendrán que abordar si se ha de lograr el resultado?			
3. ¿Se consiguió el apoyo de la gerencia superior y se mantuvo durante todo el proceso de cambio?			
4. ¿Buscó alguien prácticas o intervenciones prometedoras que otros habían utilizado exitosamente para abordar este tipo de desafío: ■ dentro de su organización? ■ fuera de su organización?			

continúa en la página 18

Evaluar su preparación para el cambio			
Criterios de evaluación	**Sí**	**No**	**Indicios**
5. ¿Adaptó usted una práctica prometedora a su desafío, sitio y circunstancias específicas?			
6. ¿Introdujo usted la práctica en un sitio limitado y utilizó la experiencia para hacer los ajustes necesarios?			
7. ¿Se creó un equipo que sirvió como una fuerte base de apoyo para implantar la nueva práctica?			
8. ¿Se les suministró al personal los recursos que necesitaban para implantar la nueva práctica, incluso supervisión de apoyo?			
9. ¿Se le asignó al personal la responsabilidad de llevar a cabo sus nuevas funciones en la implantación de la nueva práctica?			
10. ¿Consideró alguien formas para incorporar la nueva práctica en la cultura de su unidad, establecimiento u organización?			

Tomar acción para cambiar prácticas

Una vez que usted haya analizado sus experiencias con el cambio en el pasado y conversado con su grupo sobre la preparación del mismo para el cambio, usted está listo para liderar el proceso de cambio. La siguiente guía a la acción le ayudará a cumplir los pasos de este proceso.

Guía a la acción para el agente de cambio	
Fases en liderar el cambio	**Acciones clave**
Reconozca un desafío	■ Pregúntele a su personal acerca de sus problemas de trabajo más grandes: brechas entre logros deseados y logros reales. ■ Hágale a los clientes e interesados la misma pregunta. ■ Estudie datos de servicio para entender tendencias y cómo su unidad, establecimiento u organización está rindiendo. ■ Reúna una muestra representativa del personal, comparta sus hallazgos con ellos y cree una visión compartida de un futuro mejor. Enfoque la atención en un problema importante (o conjunto relacionado de problemas) que obstaculiza esta visión. ■ Lleguen a un entendimiento común del problema y lleguen a un acuerdo sobre los obstáculos a cambiar, sus causas subyacentes y los factores organizacionales que apoyan el cambio. ■ Examine cómo las prácticas actuales podrán estar aportando al problema. ■ Convierta el problema en un desafío, buscando formas de lograr el resultado que desea, abordando sus causas subyacentes y encontrando formas de superar los obstáculos al cambio. ■ Comience a conseguir el apoyo de la gerencia superior.

Guía a la acción para el agente de cambio

Fases en liderar el cambio	Acciones clave
Identifique prácticas prometedoras	■ Explore lo que otras personas en su organización y otras organizaciones están haciendo para hacerle frente a desafíos similares e identificar sus causas subyacentes. ■ Pídale a personas cuyos conocimientos merecen su respeto que le informen sobre prácticas que han sido efectivas en otras partes y que tienen que ver con desafíos similares y sus causas subyacentes. ■ Si no se encuentran disponibles soluciones locales, pídale consejos a otras regiones, especialistas en universidades, grupos asesores u organizaciones de donantes. ■ Lea revistas profesionales o utilice la Internet para mantenerse al tanto sobre acontecimientos profesionales y prácticas prometedoras. (Ver la casilla en las páginas 11-12). ■ Comparta las ideas pertinentes con su personal y otros interesados, y explore los beneficios y las desventajas potenciales de diferentes prácticas que podría implantar en su situación. ■ Elija una intervención o práctica (o un conjunto de prácticas) que usted y su personal estén de acuerdo en que se adecua mejor a su desafío y las necesidades, la misión y los recursos de su organización.
Adapte y pruebe una práctica o un conjunto de prácticas prometedoras	■ Seleccione un equipo de cambio cuyos miembros promuevan el esfuerzo de cambio con el resto de su personal. ■ Con su equipo, evalúe su preparación para el cambio y planifique las formas en las que usted abordará los factores y pasos que faltaron en esfuerzos de cambio previos. ■ Estudie cómo su nueva práctica propuesta se llevó a cabo en otras partes y las lecciones aprendidas. ■ Converse con su equipo de cambio cómo se puede adaptar la práctica para que se adecue a las características singulares de su organización y el entorno de ésta. ■ Decida con el equipo lo que la nueva práctica logrará, cómo se llevará a cabo y cómo se evaluará el avance. Elija indicadores mensurables que suministren pruebas contundentes de que la práctica ha tenido éxito o que por lo menos los alerte a la necesidad de adaptarla aun más. ■ Introduzca la práctica a pequeña escala y cuidadosamente siga paso a paso qué tan efectivamente aborda su desafío. ■ Aliente al personal para que experimente con adaptaciones y documéntelas para encontrar la mejor variación de la práctica antes de introducirla más extensamente en su organización. ■ Muestre su compromiso con este cambio sobre una base continua.
Implante la nueva práctica	■ Introduzca la(s) nueva(s) práctica(s) a escala más extensa, reuniéndose con personas que son clave para aprobar u obstruir el cambio, a fin de explicar el desafío, y acuerde con ellos el resultado que la práctica está destinada a lograr, la forma en que el personal la llevará a cabo y cómo se medirá el avance. ■ Asegúrese de que el personal responsable de ejecutar las tareas entienda sus papeles y que se les haya dado el tiempo y los recursos que necesita. ■ Capacite al personal para aplicar y utilizar la nueva práctica. ■ Suministre objetivos a corto plazo a cumplir por su personal y reconozca los logros iniciales del personal para que puedan desarrollar confianza rápidamente. ■ Supervise de cerca al personal y apóyelos durante toda la implantación. ■ Suministre al personal, la gerencia superior y otros interesados retroalimentación con regularidad sobre el proceso de implantación y los resultados logrados. ■ Comunique entusiasmo por sus aportaciones al esfuerzo y orgullo por sus resultados. ■ Siga el avance paso a paso y documéntelo contra los indicadores, y haga adaptaciones adicionales si algún aspecto de la intervención no es efectiva. ■ Documente los éxitos derivados de la nueva práctica, las lecciones aprendidas, los beneficios futuros, oportunidades para ampliar la práctica y los resultados probables que se lograrán. ■ Préstele atención a la negación y resistencia que podrán surgir y trate de ayudar a las personas a seguir adelante para explorar y, finalmente, aceptar y comprometerse con la nueva práctica. (Ver las páginas 15–16).

continúa en la página 20

Guía a la acción para el agente de cambio

Fases en liderar el cambio	Acciones clave
Extienda más allá del alcance inicial la nueva práctica exitosa	■ Antes de que le encomiende la tarea de extender la práctica más allá del alcance inicial a otros con autoridad más amplia, desarrolle un enfoque inicial para extender la nueva práctica con su equipo de cambio. Incluyan estrategias de comunicaciones para involucrar a más agentes de cambio y motivar el compromiso de personas responsables de tomar decisiones clave. ■ Presente sus éxitos y la base lógica para la expansión a un grupo más extenso de interesados, cree una visión compartida de un futuro mejor e involúcrelos en la planificación de los detalles para la adopción de la práctica a escala más extensa. ■ Publicite el éxito de su práctica en artículos, informes y revistas y a través de exposiciones en reuniones y conferencias. ■ Llegue a un acuerdo con las personas responsables de tomar decisiones clave sobre cómo extender la práctica más allá del alcance inicial y apoyarla. De ser necesario, rediseñe la práctica para que se pueda implantar efectivamente con menores recursos. ■ Adapte e incorpore los sistemas administrativos necesarios para su nueva práctica, por ejemplo, protocolos clínicos, procedimientos para la recolección de datos, herramientas supervisoras y plantillas de planificación y presupuestación. ■ Llegue a un acuerdo sobre quién asumirá la responsabilidad como el agente de cambio primario para la extensión de la práctica. ■ Actúe como recurso a medida que los gerentes ajustan la estructura organizacional, la asignación de personal, las relaciones de dependencias jerárquicas y las expectativas de rendimiento, como sea necesario para reflejar la nueva práctica.

Ampliar el apoyo y cultivar una cultura de cambio

Un indicio de un cambio exitoso es que numerosos miembros del personal sienten que han desempeñado un papel clave en hacer el cambio. Esto indica un sentido de responsabilidad generalizada. Al liderar un cambio en las prácticas, usted desarrollará coaliciones de apoyo cada vez más extensas. Estas coaliciones son como ondas en un estanque. Usted comienza involucrando a un pequeño grupo de personas en abordar un desafío y seleccionando a un equipo de cambio. Luego, usted amplía el esfuerzo para llegar a otros en su unidad o establecimiento que comparten su preocupación respecto al desafío, posteriormente a aquellos en toda la organización y luego más allá. Al extender usted la responsabilidad por hacer el cambio, poco a poco, toda su organización llega a ser más receptiva y lo acepta. Con el tiempo, las experiencias exitosas de cambio producen una cultura organizacional que está lista para acoger nuevas prácticas con un beneficio claro para la organización y sus clientes.

Soluciones factibles —Egipto

ASUMIR EL PAPEL DE AGENTE DE CAMBIO PARA TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS DE LOS GERENTES DE DISTRITO

El Dr. Morsy Mansour sabía que era necesario el cambio. Como funcionario de programa del Ministerio de Salud y Población (MDSP), coordinaba el programa de salud reproductiva en el Alto Egipto. Le preocupaba los prestadores de servicios y consideraba que era necesario mejorar la forma en que se los administraba para que pudieran producir resultados.

Reconocer un desafío. El Dr. Morsy observó que la calidad y la tasa de utilización de los servicios de salud en las áreas rurales no eran satisfactorias, en gran medida porque los gerentes de salud de distrito no sabían cómo mejorar el rendimiento de los prestadores de servicios en las unidades de salud rurales. Tradicionalmente, los supervisores del MDSP iban a verificar y criticaban a los prestadores locales, sin resultados demostrables. El Dr. Morsy creía que los prestadores de servicios en las unidades de salud rurales podían trabajar juntos como equipos para mejorar su rendimiento y resultados, creando sus propios planes y su propia visión. Sin embargo, no podían trabajar de esta forma nueva sin el apoyo de los gerentes de distrito.

El Dr. Morsy quería cambiar del todo el sistema de salud para empoderar a los gerentes de distrito. Compartió esta visión con otros miembros del MDSP de los niveles centrales y locales para identificar el desafío: ¿cómo empoderar a los gerentes y prestadores de servicios locales para pensar por su propia cuenta y asumir responsabilidad por mejorar servicios, movilizar recursos y atraer a clientes cuando nunca jamás lo habían hecho antes?

Buscar prácticas prometedoras. El Dr. Morsy examinó muchos programas: programas de planificación de distrito, programas de análisis de datos y programas de planificación estratégica. Sin embargo, ninguno de los mismos había cambiado realmente las actitudes ni desarrollado la capacidad del personal local para tomar la iniciativa en mejorar los servicios. Luego, cuando asistió a la conferencia de "Implantación de las mejores prácticas" en Cairo en 2002, se enteró de un programa de desarrollo de liderazgo a través del cual los equipos locales identificaban sus desafíos clave en la prestación de servicios y utilizaban prácticas de liderazgo para alinear y movilizar a su personal y la comunidad a fin de abordarlos. Él llevó este programa a las clínicas y al personal de distrito en la gobernatura de Aswan con la asistencia de la Misión en Egipto de USAID, USAID Washington y MSH.

Adaptar el programa. Cuando funcionarios de la gobernatura de Aswan llegaron a convencerse de que un programa de liderazgo podría ayudarlos a mejorar los resultados de los servicios, acordaron en lanzar el programa en junio de 2002 para médicos y enfermeras de clínica y distrito en Aswan. La esencia del programa era un marco de referencia de ocho prácticas para liderar y administrar. Un nuevo equipo de facilitadores desarrolló un "programa de aprendizaje adaptivo", probando cada parte del marco de referencia a medida que lo entregaban. El programa de aprendizaje se convirtió en una "sopa mágica". A medida que ellos añadían las mejores prácticas de su propia experiencia, tanto los facilitadores como los participantes desarrollaron su responsabilidad y compromiso con el éxito del programa. El equipo mostró su buena disposición para aprender de los errores y crecer, inspirando tanto a sus co-facilitadores como a los participantes.

Este programa inicial desarrolló equipos de unidades de salud locales integrados por enfermeras y médicos que crearon un clima de trabajo en sus clínicas en el que todos sentían que podían aportar como iguales. A medida que el programa se fue asentando, todos los equipos de las clínicas aumentaron notablemente su compromiso de trabajar juntos para producir resultados. Finalmente, ellos mejoraron significativamente sus servicios y pudieron mostrar aumentos en los números de visitas prenatales, postnatales y de planificación de la familia.

Implantar y desarrollar la base de apoyo. Gracias a su poderosa visión, sinceridad, persistencia, creencia en el programa y resultados de servicios, el Dr. Morsy y su equipo de facilitación adquirieron nuevos promotores. A través de la implantación, el Dr. Morsy desarrolló una red de promotores, incluidos decanos de facultades de medicina y enfermería y funcionarios de agencias colaboradoras internacionales. Surgieron agentes de cambio locales como promotores que lideraron entusiastamente el programa con sus equipos de clínicas en otros distritos en toda Aswan. Cuando se terminaron los fondos de los donantes, estos promotores fueron cruciales para la supervivencia del programa.

Extensión. Fueron necesarias destrezas y capacidades nuevas para extender el programa de liderazgo en toda la Gobernatura de Aswan. Cuando el Dr. Morsy se dio cuenta de que el financiamiento no continuaría, habló con los participantes del programa acerca de este nuevo desafío. Los participantes se ofrecieron para liderar el programa y asumir responsabilidad para duplicar el proceso. A través de sus conocimientos y capacidades locales para movilizar recursos, pudieron extender el programa de nueve a 56 unidades de salud en poco más de un año. Pusieron un ejemplo de ingeniosidad, ampliando el programa sin financiamiento ni asistencia técnica adicional. Todos los equipos originales, y los equipos recién capacitados, siguen mostrando mejoras en los servicios. Su compromiso y entusiasmo han inspirado a otros mucho más allá de la Gobernatura de Aswan en el Alto Egipto.

El éxito en Aswan llevó a una solicitud del MDSP para ampliar en todo el país, exigiendo materiales de programa estandarizados, nuevos facilitadores y un proceso administrativo para apoyar el programa. El Dr. Morsy logró integrar el programa en el Programa de Administración Clínica y Supervisión Integrada Tahseen/Catalyst que se lanzará en otras gobernaturas en todo Egipto.

Cuando se le preguntó acerca de liderar este cambio, el Dr. Morsy comentó, "Si uno trabaja con la gente para superar sus temores y vacilaciones, con paciencia y preocupación por ellos, poco a poco, ellos vienen contigo y adoptan formas nuevas de proceder."

Comentarios de los revisores

Foro para discutir los conceptos y técnicas presentados en este número

Sobre empoderar al personal para cambiar las prácticas …

Un revisor recalca, "Hay un principio importante que se podría ampliar, a saber, empoderar a los promotores de salud para hacer innovaciones y cambios "pequeños" que les permita tener mejor "control" de su entorno. Hay programas que se concentran en mejorar la calidad de prestación de la asistencia sanitaria (por ejemplo, el Proyecto de Aseguramiento de la Calidad en África del Sur) que les brinda a los promotores de salud oportunidades para tomar decisiones a fin de lograr que las prácticas cotidianas sean más eficientes y efectivas y seguir paso a paso el impacto de estos cambios."

Sobre la importancia de recursos disponibles …

Un revisor indica, "Los recursos tanto financieros como técnicos son factores importantes que limitan el tipo y la medida del cambio que uno pueda realizar, sin importar el proceso que un agente de cambio pueda seguir."

Otro revisor añade, "La creciente crisis de pérdida de personal a través de la "fuga de cerebros" de Sur a Norte y de otras causas, es un factor que limita extender el cambio más allá del alcance inicial. Sin embargo, aun los cambios en prácticas inefectivas pueden mejorar la salud."

Sobre crear un espacio para el cambio …

Un revisor señala, "A menudo, la resistencia al cambio tiene que ver con la sobrecarga de trabajo de los trabajadores de asistencia sanitaria. Para que ocurra un cambio, es preciso que los gerentes creen el espacio para el cambio. Para esto, podrán ser necesarias más oportunidades para la discusión, recursos y destrezas adicionales y/o una reasignación de recursos."

Sobre ayudar a otros a reconocer el valor de un cambio …

Un revisor comenta, "Influir en las personas para que acepten un cambio tiene que ver con facilitar un proceso para permitir que las personas entiendan el valor del cambio. Se trata de "mover" a la gente de un estado inconsciente a una etapa de conciencia sobre la necesidad para el cambio. Uno tiene que hacer que la gente desaprenda la forma en que hacen algo que está obstaculizando el rendimiento."

Referencias

Berwick, Donald M. "Disseminating Innovations in Health Care". *Journal of the American Medical Association* 289, no. 15 (2003): págs. 1969–1975.

DiBella, Anthony J. "Organizations as Learning Portfolios". En *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management,* editado por Mark Easterby-Smith y Marjorie A. Lyles. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003, págs. 145–159.

Green Paul L., y Paul E. Plsek. "Coaching and Leadership for the Diffusion of Innovation in Health Care: A Different Type of Multi-Organization Improvement Collaborative". *Journal on Quality and Patient Safety* 28, núm. 2 (2002): págs. 55–71.

Helfenbein, Saul y Catherine Severo. *Scaling up HIV/AIDS Programs: A Manual for Multisectoral Planning.* Boston: Management Sciences for Health, 2004.

Institute for Healthcare Improvement. "The Breakthrough Series: IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough Improvement". Innovation Series Paper. Boston, 2003.

Jaffe, Dennis T., y Cynthia D. Scott. *Getting Your Organization to Change: A Guide for Putting Your Strategy into Action*. Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1999.

Kotter, John. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73, núm. 2 (1995): págs. 59–67.

Luby, Stephen, y otros. "Effect of Intensive Handwashing Promotion on Childhood Diarrhea in High-Risk Communities in Pakistan: A Randomized Controlled Trial". *Journal of the American Medical Association*. 291, núm. 21 (2004): 2547–2554.

Management Sciences for Health. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2005.

Marquez, Lani. "Helping Healthcare Providers Perform According to Standards". Artículo en número de Quality Assurance Project. Bethesda, MD, septiembre de 2001.

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School. "Inner-Directedness vs. Outer-Directedness". Apuntes de Gestión de Mercadeo, Curso 15.811, Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.

McLagan, Patricia A. "The Change Capable Organization". *T+D*. American Society for Training and Development. (enero de 2003): pág. 53.

_____. "Change Leadership Today". *T+D*. American Society for Training and Development. (noviembre de 2002): pág. 31.

Miller, Ken, y Robin Lawton. *The Change Agent's Guide to Radical Improvement*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2002.

Nyonator, Frank, y otros. "The Ghana Community-Based Health Planning and Services Initiative: Fostering Evidenced-based Organizational Change and Development in a Resource-Constrained Setting". Population Council. Documento de Trabajo Núm. 180, 2003.

Organización Mundial de la Salud. An Approach to Rapid Scale-Up Using HIV/AIDS Treatment and Care as an Example. (WHO/HIV/SPO/04.01), Ginebra: Organización Mundial de la Salud. 2004.

Parker, Victoria A., y otros. "Implementing Quality Improvement in Hospitals: The Role of Leadership and Culture". *American Journal of Medical Quality* 14, núm. 1 (1999): págs. 64–69.

Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press, 2003.

Schorr, Lisbeth B. *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*. Nueva York: Anchor Books, Doubleday, 1997.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Nueva York: Currency Doubleday, 1990.

Weber, Valeria, y Maulik S. Joshi. "Effecting and Leading Change in Health Care Organizations". *Journal on Quality Improvement* 26, núm. 7 (2000): págs. 388–399.

Lista de verificación para liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud

- Cuando usted encara un cambio que implicará un cambio en las prácticas clínicas o administrativas, asuma el papel de un agente de cambio. Siga un proceso de cambio bien definido y procure aplicar factores de éxito clave al cambiar estas prácticas:
  - claridad acerca del objeto y los resultados previstos del cambio;
  - motivación del personal y apoyo continuo para el personal durante todo el proceso de cambio;
  - responsabilidad por implantar el cambio asignada y aceptada claramente;
  - un entorno de trabajo que propicie el cambio.
- Trabaje con una muestra representativa del personal para articular un cambio. Cree un entendimiento compartido de sus efectos en los servicios y supere la autocomplacencia o desesperación del personal acerca de la situación.
- Identifique prácticas prometedoras que podrían abordar el desafío, conversando sobre los obstáculos con los colegas en otras partes de su organización o de organizaciones locales similares. De ser necesario, busque en un área geográfica más extensa y en sitios Web que publiquen prácticas prometedoras. Elija un conjunto de prácticas que se adecue mejor a su desafío y las necesidades, la misión y los recursos de su organización.
- Seleccione a un equipo de cambio de personas comprometido en llevar a cabo el cambio deseado para promover el esfuerzo de cambio con otros miembros del personal.
- Junto con su equipo, evalúe la preparación de su organización para cambiar su práctica actual. Determine dónde podría ser necesario fortalecer la capacidad de su equipo para liderar el cambio y ajuste los miembros de su equipo según sea necesario.
- Adapte las nuevas prácticas para que se adecuen a su sitio y elija indicadores para seguir el avance paso a paso al aplicarlas. Pruebe la práctica en una unidad de trabajo, un establecimiento pequeño o un área limitada de un establecimiento más grande.
- Amplíe la utilización de las prácticas nuevas acordando con gerentes superiores y gerentes de otras unidades qué es lo que las nuevas prácticas lograrán y como se implantarán. Aplíquelas en toda su unidad o establecimiento, prestando atención a las respuestas del personal al cambio y ayudando a moverlos hacia el compromiso con la práctica.
- Inicie los pasos para extender las prácticas exitosas dentro de toda su organización y finalmente fuera de la misma. Para esto, podrá ser necesario involucrar a otras personas que tengan contactos más extensos para que lideren el esfuerzo de cambio, reconsiderando las necesidades de recursos e integrando las prácticas en los sistemas administrativos.

ACTUALIDAD GERENCIAL

Actualidad gerencial está diseñada para ayudar a los gerentes a desarrollar y apoyar la prestación de servicios de alta calidad en salud. Los editores recibirán gustosos cualquier comentario, pregunta o solicitud de suscripción.

MSH Publications
Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge, Massachusetts 02139-4613 USA

Tel.: 617.250.9500
Fax: 617.250.9090
E-mail: bookstore@msh.org
Web site: www.msh.org

ISSN 1071-8435

impreso en papel reciclado