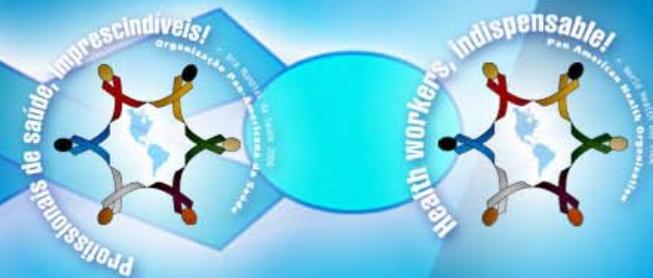


Liderazgo y Gerencia para Obtener Resultados en Salud



<http://www.paho.org/>



Dr. Carlos Rosales
Asesor Regional HSS/HR
OPS/OMS

Que es Liderazgo y Que es Gerencia?

- **Liderar:** *Facultar a otros para encarar retos, lograr resultados y crear el futuro positivo que la gente vislumbra.*
- **Gerenciar:** *Asegurar que se estén implementando las estrategias y los procesos adecuados y que los recursos sean utilizados de manera eficiente y efectiva para lograr resultados.*

Retos que enfrentan los gerentes

- Ampliar rápidamente los servicios para llegar a un mayor número de personas;
- Garantizar la prestación de servicios de calidad;
- Desarrollar los sistemas y la capacidad para absorber y usar fondos frescos;
- Lograr que sus organizaciones sean más autosuficientes y sostenibles;
- Convertirse de individuos enfocados en actividades a equipos enfocados en lograr resultados;
- Descentralizar la toma de decisiones a los niveles gerenciales más cercanos a los clientes.

Liderazgo y Autoridad

- El liderazgo puede y debe ser ejercitado en todos los niveles, no solamente en las altas esferas.
- Esta noción de 'liderazgo a todos los niveles' muchas veces sorprende ya que se confunde liderazgo con autoridad. El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo.
- El liderazgo consiste en facultar a las personas para que puedan enfrentar retos. Enfrentar un reto significa cambiar la manera de hacer las cosas.
- La autoridad es un rol que las personas asumen debido a la posición que ocupan. La autoridad es el poder investido en una persona en virtud a su papel de gastar recursos (financieros, materiales, técnicos y humanos).

Cuatro Practicas Efectivas en Liderazgo

➤ **Explorar:**

Reconocer las necesidades emergentes de los usuarios, las comunidades y los diversos actores. Explorar el entorno interno ayuda a un *gerente que lidera* a comprender mejor como facultar y movilizar a su organización o equipo para que realice el trabajo que se debe hacer.

➤ **Enfocar:**

Los gerentes que lideran enfocan la atención de su organización o de su equipo con la finalidad de encarar los retos con una estrategia y metas definidas. Al enfocar su atención, estos líderes alientan a sus grupos a establecer prioridades que les permitirán avanzar hacia la consecución de sus metas y objetivos.

➤ **Alinear y movilizar:**

Los gerentes que lideran alinean a las personas en torno a una visión común y movilizan la energía, el trabajo y los recursos hacia e la consecución de dicha meta común.

➤ **Inspirar:**

Los gerentes que lideran inspiran a otros al crear un entorno en el cual las personas desean participar y poner sus mejores esfuerzos.

Cuatro Practicas Gerenciales Efectivas

➤ **Planificar:**

Los gerentes que lideran planifican cómo lograr los resultados deseados y documentan estas actividades en un formato que ayuda al personal a realizar su trabajo y cumplir oportunamente con sus responsabilidades.

➤ **Organizar:**

Los gerentes que lideran se aseguran de que haya recursos suficientes disponibles para implementar las actividades planificadas y que existan las estructuras, sistemas y procesos necesarios y que éstos funcionen sin contratiempos para facilitar el trabajo.

➤ **Implementar:**

Los gerentes que lideran ejecutan y delegan la ejecución de las actividades planificadas, coordinando múltiples esfuerzos para lograr los resultados deseados.

➤ **Realizar un seguimiento (monitorear) y evaluar:**

Los gerentes que lideran realizan un seguimiento de las actividades, productos y resultados y los comparan con lo planificado, recolectando retroalimentación e información de una diversidad de fuentes para ver si se lograron los resultados deseados o no.

Cuatro Practicas Gerenciales Efectivas

- Una buena gerencia por sí sola no garantiza resultados sostenibles. Cuando las condiciones son fluidas, complejas y están interconectadas no es suficiente ser un buen gerente.
- Los gerentes deben aprender a *liderar* a su personal a través de los cambios necesarios para encarar los retos estratégicos y tácticos y enfocar la energía y los recursos de su gente para lograr resultados sostenibles que satisfagan a los clientes.
- *Los gerentes que lideran* apoyan a su personal, cuestionan las suposiciones, dan forma a las creencias y cambian las formas de trabajar con la finalidad de salvar los obstáculos que de otra manera socavarían la buena implementación de los programas.

Diferencias entre liderazgo y gerencia

- El liderazgo y la gerencia tienen diferentes funciones y actividades, ambas necesarias para el éxito en un escenario cada vez más complejo.
- No todos poseen la habilidad para liderar y administrar igualmente bien; algunos individuos son excelentes gerentes pero no son buenos líderes. Otros tienen una gran capacidad para el liderazgo pero no pueden ser ejecutivos exitosos debido a que no poseen las aptitudes para ser gerentes efectivos.
- Las organizaciones inteligentes valoran tanto el liderazgo como la gerencia y alientan al personal a desarrollar sus aptitudes en ambas áreas.
- Las personas que son buenos gerentes son capaces de desarrollar un plan sólido y asegurarse de que éste será implementado por el personal competente que tendrá acceso a los recursos necesarios. Ellos tienen las aptitudes para utilizar las prácticas gerenciales más importantes: planificar, organizar, implementar, hacer un seguimiento (monitorear) y evaluar.
- Los individuos que son buenos líderes son capaces de desarrollar una visión convincente que al final será compartida por todos. Ellos pueden enfocar los esfuerzos organizacionales en el logro de esa visión, reuniendo a las personas en torno a dicha visión y manteniéndolos en movimiento en la dirección adecuada.
- Las organizaciones exitosas deberían tener ambos, un buen liderazgo para encaminarse hacia un mejor futuro y una buena gerencia para asegurarse de que las operaciones actuales marchen sin contratiempos, de manera eficiente y que produzcan los resultados deseados.

Diferencias entre Liderazgo y Gerencia

Liderar

Explorar

- Identificar las necesidades y prioridades de los usuarios y actores claves.
- Reconocer tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización.
- Identificar mejores prácticas
- Identificar capacidades y restricciones del personal.
- Conoce a su gente (FODA)

Enfocar

- Articula la misión y las estrategias de la organización.
- Identifica los retos críticos.
- Vincula las metas con la estrategia organizacional general.
- Determina prioridades claves para la acción.
- Crea una visión común de los resultados deseados.

Alinear/movilizar

- Garantizar congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistema y acciones cotidianas.
- Facilita el trabajo en equipo.
- Unifica a actores claves en una visión común.
- Vincula metas con recompensas y reconocimiento,
- Convoca a otros actores para que movilicen recursos.

Inspirar

- Coherencia entre discurso y acción.
- Honestidad en las interacciones.
- Confianza en el personal y reconocimiento del aporte de otros.
- Plantea retos al personal, retroalimenta y apoya.
- Es un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje.

Administrar

Planificar

- Fija metas organizacionales y objetivos de desempeño de corto plazo.
- Desarrolla planes anuales y/o plurianuales en función de los requerimientos de la administración pública.
- Asigna recursos adecuados.
- Anticipa y reduce riesgos.

Organizar

- Garantiza una estructura funcional que permite establecer responsabilidades y delinea las líneas de mando.
- Asegura que los sistemas de gestión de recursos respaldan el plan de manera efectiva.
- Fortalece los procesos de trabajo indispensables para ejecución del plan.
- Alinea las capacidades del personal con las actividades planificadas.

Implementar

- Integra los sistemas y coordina el flujo de trabajo
- Equilibra las demandas que compiten entre sí.
- Utiliza datos para la toma de decisiones de manera rutinaria.
- Coordina actividades con otros programas y sectores.
- Ajusta los planes y recursos con base en las circunstancias.

Seguimiento y Evaluación

- Hace seguimiento y refleja el avance logrado con respecto a los planes.
- Proporciona retroalimentación a los programas y personas.
- Identifica los cambios necesarios.
- Mejora los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo.

Resultados Organizacionales del Liderazgo y Gerencia

Liderar

Explorar

Los Gerentes tienen conocimientos actualizados sobre los usuarios, la organización y su contexto. Reconocen de que manera su conducta afecta a otros.

Enfocar

El trabajo de la organización está dirigido por una misión, una estrategia y prioridades bien definidas.

Alinear/mobilizar

Los actores internos y externos comprenden y apoyan las metas de la organización y movilizan recursos para lograr dichas metas.

Inspirar

La organización refleja un clima de aprendizaje continuo y el personal demuestra su compromiso pese a los contratiempos.

Administrar

Planificar

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y un plan operativo.

Organizar

La organización cuenta con estructuras, sistemas y procesos funcionales para implementar operaciones de manera eficiente y el personal está organizado y familiarizado con las responsabilidades y expectativas de su trabajo.

Implementar

Las actividades son ejecutadas de manera eficiente, efectiva y responsable.

Seguimiento y Evaluación

La organización actualiza continuamente la información referente a los logros y los resultados y aplica los conocimientos adquiridos sobre una base continua.

Competencias requeridas para el desarrollo de la función gerencial

Competencias:

Las competencias son características de las personas, que se ponen de manifiesto cuando ejecutan una tarea o realizan un trabajo y están relacionadas con el desempeño exitoso de una actividad.

Genéricas:

Su existencia es básica para el adecuado desarrollo de las tareas y son las que permiten que los profesionales se adapten a nuevas condiciones de trabajo, mantenerse actualizados y superar problemas laborales. Son comunes para todo el equipo.

Específicas:

Son inherentes a cada profesión, en las que predominan los aspectos técnicos específicos de cada profesión.

Competencias de los Gerentes y sus equipos de trabajo



Algunos factores determinantes de las capacidades de liderazgo y gerenciales en la organización social

- Suprasistemas sociales/económicos identificados o en claro proceso de desarrollo
- Coherencia: Los sistemas son apropiados para ejecutar las funciones organizacionales.
- Equipos: La decisión incluye relaciones de costo/beneficio social de cada proceso y del impacto social
- Donaciones: se analiza el efecto en los costos de operación e impacto en dimensión social.
- La innovación considera las posibilidades reales de operación continuada del sistema.
- Objetivos claros sobre lo que se desea con la nueva tecnología.
- Facilitación de medios para acceder conocimientos y tecnología y mejorar productividad.

- Entorno: visión del problema o situación
- Coherencia: las estrategias (metas) es una vía segura para encarar la situación/problema.
- Flexibilidad: capacidad de adaptación a partir de la negociación institucional y social.
- Estrategias definidas en 3 dimensiones: nacional, regional/sectorial, organizacional
- Mecanismos de armonización y protección de los procesos políticos y gerenciales.
- Suprasistemas conforman la estrategia nacional

- La organización es un medio apropiado para ejecutar las estrategias y lograr las metas.
- La organización permite visualizar los procesos estratégicos y sus articulaciones.
- Mecanismos de enlace político.
- Mecanismos de enlace entre componentes de la red institucional.
- Mecanismos para la protección del sistema gerencial.
- Mecanismos de protección contra el sesgo profesional.



- Coherencia: los recursos son adecuados y suficientes en relación con los sistemas.
- Énfasis en productividad y en los factores pertinentes: organización, selección, adquisición, distribución, composición, etc.
- Cuantificar y costear producción.
- Focalización en resultados e impacto. Priorizar calidad del gasto.

- Ideología de la organización, con una fuerte base ética. Énfasis en la especificidad de la organización social.
- Cuantificación y costeo de producción: esencial en la cultura de rendición de cuentas.
- Proyectos de modernización que privilegian la cultura y controlan el sesgo instrumentalista.
- Intervenciones específicas para desarrollar la cultura. Incluye actores sociales y civiles.
- La cultura cubre: sistema político, sistema social y sistema institucional.
- Énfasis en resultados e impacto de toda acción administrativa.

Competencias Transversales - Administrativas y Gerenciales

1. Trabajo en equipo
2. Respeto actitud ética
3. Negociación y resolución de conflictos
4. Comunicación y Coordinación
5. Programación y presupuesto
6. Monitoreo y evaluación
7. Gestión del Conocimiento
8. Movilización de Recursos
9. Coordinación interinstitucional e intersectorial

Proyecto de creación de una cultura de respeto y excelencia en la
Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil.
TALLER DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CEN/CINAI
GUÍA DE TRABAJO EN GRUPO PRIMER DÍA

Instrucciones:

- Designen una persona coordinador/a y una relatora del grupo
- Se trabajara con la técnica de lluvia de ideas.
- Cada participante tomara un tiempo pautado (20 minutos) para la reflexión individual, donde planteará los principales problemas relacionados con cada competencia
- Luego junto con los integrantes de su grupo, cada quien compartirá su listado con los demás participantes del grupo.
- Finalmente, consolidarán sus resultados y por consenso de grupo registraran su problematización en la guía respectiva.
- Indique el nombre y apellido de los integrantes del grupo
- Después de la plenaria deben entregar el producto del grupo.