



## Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud

- *La experiencia muestra que se pueden lograr cambios de largo plazo cuando los gerentes de salud incorporan los factores de éxito en su planificación y ejecución de las nuevas prácticas.*
- *Los gerentes de tendrán menos obstáculos al iniciar cambios si siguen un proceso de cinco fases para identificar, probar y ampliar las nuevas prácticas.*

A pesar de que se ha logrado introducir prácticas eficaces con el fin de llenar brechas importantes en la atención de la salud, el historial también muestra muchos logros de corta duración. Una razón fundamental es que los profesionales de la salud crónicamente subestiman lo que se necesita para realizar cambios duraderos. Para romper la cadena de logros transitorios, es preciso que los gerentes de salud calculen de manera realista el esfuerzo necesario para cambiar prácticas arraigadas y estén tan convencidos de la necesidad de realizar cambios que puedan atraer a otros al esfuerzo de largo plazo.

### Factores de éxito fundamentales para los esfuerzos de cambio

A fin de convertir las ideas innovadoras en prácticas factibles y lograr que éstas duren, los gerentes de salud deben incorporar los factores de éxito en sus esfuerzos por realizar cambios. Dichos factores son las características de los esfuerzos necesarios para lograr cambios de larga duración, como se ha determinado en estudios y experiencias relacionados con el cambio organizacional. Los siguientes factores se aplican tanto a mejoras en servicios directos como a mejoras gerenciales que conducen a mejores servicios:

- **Un agente de cambio dedicado:** alguien en la organización, que se interese profundamente en cambiar una práctica y transmita su compromiso a otros, quienes ejecutan el cambio día a día;
- **Claridad respecto al propósito y los resultados previstos del cambio,** que se puedan comunicar de manera convincente a las partes interesadas;
- **Responsabilidad claramente asignada y aceptada** para llevar a cabo el cambio: se alienta al personal a darse a la tarea y responsabilizarse de concluirla;
- **Motivación y apoyo continuos al personal** durante todo el proceso de cambio: obtener el apoyo inicial del personal y mantener su compromiso continuo a lo largo de estrategias como dar ejemplo de compromiso personal, movilizar recursos adicionales, orientar al personal en cuanto a cómo sobrellevar obstáculos y documentar los logros iniciales;



- **Un ambiente que fomente cambios:** un clima de trabajo que promueva el intercambio de información, fomente la toma de riesgos para cumplir con la misión de la organización, fomente confianza en el grupo de trabajo y apoye conexiones con gerentes progresistas.

### **Liderar el proceso de cambio**

Los gerentes de salud son agentes de cambio, ya sea que, por ejemplo, estén tratando de mejorar el control de infecciones en una clínica o de encontrar formas de mantener la calidad con recursos reducidos. Al introducir nuevos enfoques, ellos pueden ayudar al personal a ver que algunas de las prácticas, actitudes y comportamientos clínicos o gerenciales comunes interfieren con la atención brindada a los clientes. Los gerentes de salud se toparán con menos obstáculos al iniciar cambios si siguen un proceso significativo de cinco fases.

**Fase 1: Reconocer un reto**, es decir, preguntar cómo un grupo puede, a pesar de los obstáculos, cerrar la brecha entre los logros deseados y los logros reales (p. ej., en dos años, disminuir el porcentaje de parejas con necesidad insatisfecha actual de planificación familiar del 28% al 15% al ampliar el acceso a la anticoncepción). Explorar las causas fundamentales de los obstáculos actuales.

**Fase 2: Identificar las prácticas prometedoras** que sean pertinentes para su reto, tener características que sean transferibles y hayan tenido éxito en otros lugares. Buscar a nivel local, pero si no se encuentran tales prácticas cerca de su pueblo, extender su búsqueda a fuentes regionales o internacionales. Para adquirir conocimiento tácito, contactar usuarios exitosos de las prácticas prometedoras. Escoger una o una serie de prácticas relacionadas que mejor se ajusten a su reto y a las necesidades, la misión y los recursos de su organización.

**Fase 3: Adaptar y probar una práctica o una serie de prácticas prometedoras.** Crear un equipo de cambio para adaptar la práctica a su contexto y resolver cualesquiera dificultades en un entorno limitado. Escoger indicadores que, al medirse, proporcionen pruebas convincentes del éxito de la práctica para encarar el reto.

**Fase 4: Implementar la nueva práctica** en más ámbitos al hacer partícipe a los gerentes superiores y otros gerentes, poniéndose de acuerdo en cuanto al proceso y la responsabilidad para implementar la práctica y monitoreando los avances. Encontrar formas de generar un sentido de apropiación entre los miembros del personal que llevarán a cabo la nueva práctica. Crear y ampliar una coalición de apoyo para prepararse para la ampliación de la práctica.

**Fase 5: Extender la práctica exitosa** internamente por toda su organización y externamente a otras organizaciones. Para esto posiblemente sea necesario encomendar la responsabilidad de la extensión a personas de jerarquía superior, con autoridad y contactos más extensos. Preparar el terreno y simplificar la práctica, si es necesario, para que sea eficaz a la vez que se utilizan menos recursos y se hacen cambios en los sistemas gerenciales para apoyar la práctica. Por ejemplo, en Filipinas, un funcionario de salud municipal logró establecer la práctica de vasectomía sin bisturí en Bago City, con extensión a parejas que ya habían alcanzado el tamaño de familia deseado. El Departamento de Salud filipino extendió el enfoque por toda la región y está en el proceso de cambiar el seguro para permitir que el procedimiento sea reembolsable.

### **Cómo tratar las reacciones de las personas al cambio**

No todas las personas apoyarán el cambio con entusiasmo. Jaffe y Scott (1999) sugieren estrategias para lidiar con personas que niegan o resisten el cambio y orientarlos hacia un compromiso.

### **Cómo empezar**

Al inicio, tome tiempo con su equipo de cambio para analizar un esfuerzo de cambio realizado anteriormente en la organización y aprender qué funcionó o no. La Evaluación de preparación para el cambio puede ayudar. Después de hacer esto, estará preparado para dirigir el proceso de cambio. La Guía a la acción para el agente de cambio lo ayudará a cumplir las fases del proceso de cambio. Tanto la evaluación como la guía se presentan en el número de *The Manager* citado a continuación.

---

**Dónde obtener más información:** Este informe se basa en *Actualidad Gerencial*, "Liderar cambios en las prácticas para mejorar la salud", vol. 13, no. 3, publicado por el programa Management and Leadership Program (<http://www.msh.org>), con aportes del Grupo de Trabajo sobre Gerencia y Supervisión, de la Iniciativa para Maximizar el Acceso y la Calidad, apoyada por USAID (<http://www.magweb.org>) y con el apoyo de USAID bajo los términos del acuerdo cooperativo HRN-A-00-00-00014-00. El texto completo de este número puede verse en línea en: <http://erc.msh.org>, en la página *The Manager Online*. Para pedir copias impresas, envíe un mensaje electrónico al [bookstore@msh.org](mailto:bookstore@msh.org) o visite la librería electrónica (*eBookstore*) en el sitio Web: <http://www.msh.org/resources/publications>.

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

Última revisión: 7/9/05

(La versión en español se publicó el 7 de enero de 2008)

Producido en asociación con la Iniciativa para Maximizar el Acceso y la Calidad

Diseñado y producido por: The INFO Project at the Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs.

Este informe se produce gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, de Global, GH/PRH/PEC, bajo los términos de la Subvención No. GPH-A-00-02-00003-00.



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA