

**COUNTRY
LEADERSHIP
PROGRAM**



**Programa
de Liderazgo
de País**

Herramientas de liderazgo



**MECANISMO
MUNDIAL DE
FINANCIAMIENTO**



**APOYADO POR
BANCO MUNDIAL**

Cuadrantes Integrales para un Liderazgo Integral



Fuente: Ken Wilber

Introducción

Propósito de estas herramientas

Proporcionar instrumentos prácticos para ayudar a líderes a **analizar y responder a desafíos complejos** que promueven un cambio integral en los sistemas de salud y nutrición.

Con una variedad de intervenciones y ejercicios, estas herramientas son una **guía** para la acción de liderazgo y el desarrollo de competencias en las áreas de **1) Gobernanza Integrada y 2) Toma de decisiones basada en evidencia y datos.**

Cómo utilizar estas herramientas

- Utilice estas plantillas y actividades para analizar y reflexionar colaborativamente sobre temas complejos relacionados con los retos de su sistema de nutrición y salud.
- Siga los pasos e instrucciones propuestos o elija la intervención necesaria para los retos actuales.
- Guarde estas herramientas de trabajo para realizar un seguimiento de sus intervenciones.

Índice

1



PASO 1
**Gobernanza
Integrada**

PÁGINA 5

2



PASO 2
**Toma de decisiones
basada en evidencia
y datos**

PÁGINA 11

3

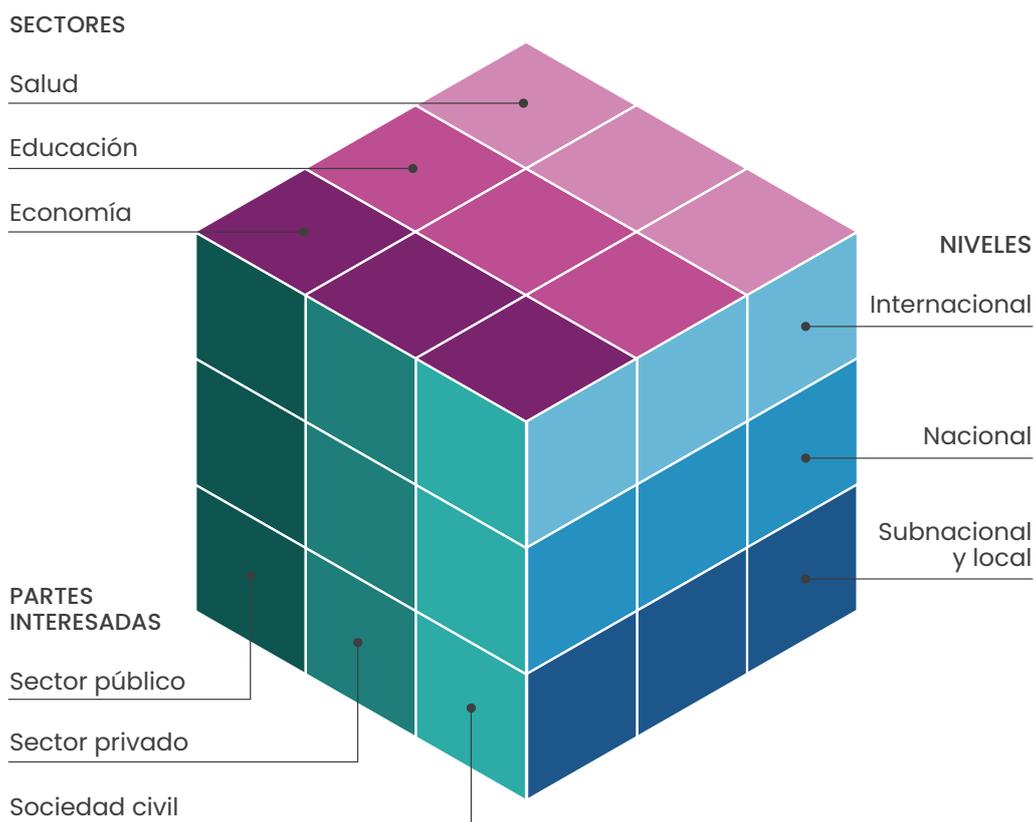


PASO 3
Plan de acción

PÁGINA 15

Gobernanza Integrada

- ▶ Para empezar, le invitamos a adoptar una **perspectiva de gobernanza integrada** en el contexto de la aplicación del Gran Cruzada por la Nutrición (GCNN) en Guatemala y a **analizar las tres dimensiones de su sistema de gobernanza**.



- ▶ Para ello, complete tabla en la página siguiente y responda las preguntas indicadas.

¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza?

<p>DIMENSIONES DE GOBERNANZA</p>	<p>RELACIONES</p> <p>Reflexionando sobre la flexibilidad entre agentes, ¿qué tipo de relación cree que tiene cada una de sus dimensiones de gobernanza?</p> <p>Seleccione una de las tres opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • COOPERACIÓN • COORDINACIÓN • COLABORACIÓN <p>*Revise el gráfico de tipo relaciones en la página siguiente.</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>Conociendo el tipo de relaciones que tiene en cada dimensión, ¿cuáles cree que son los principales retos?</p> <p>Describa 1-2 retos por dimensión.</p>	<p>INSTRUMENTOS O MECANISMOS DE GOBIERNO</p> <p>¿Qué instrumentos o mecanismos de gobierno cree que pueden abordar estos retos? ¿Cuál sería la mejor manera de abordarlos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • POLÍTICAS PÚBLICAS • MECANISMOS POLÍTICOS FORMALES • JURÍDICOS • DE PROCEDIMIENTO • DE FINANCIACIÓN • ESTRUCTURALES <p>*Revise el gráfico de instrumentos y mecanismos en las páginas siguientes.</p>
<p>1</p> <p>SECTORES</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>2</p> <p>NIVELES</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
<p>3</p> <p>PARTES INTERESADAS</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

Tipo de relaciones (abordando la flexibilidad)

COMPLETAMENTE FRAGMENTADO

COMPLETAMENTE CONECTADO

COOPERACIÓN

- Conexiones limitadas
- Intensidad baja

COORDINACIÓN

- Conexiones medias
- Intensidad media

COLABORACIÓN

- Conexiones altas
- Alta intensidad

Tipo de capacidad (abordando la robustez)

DÉBIL

ROBUSTA

INDIVIDUAL

- Política
- Agentes específicos con capacidad

ORGANIZACIONAL

- Operacional
- Agencias específicas con capacidad

SISTÉMICA

- Altas conexiones
- Múltiples agentes y agencias con capacidad

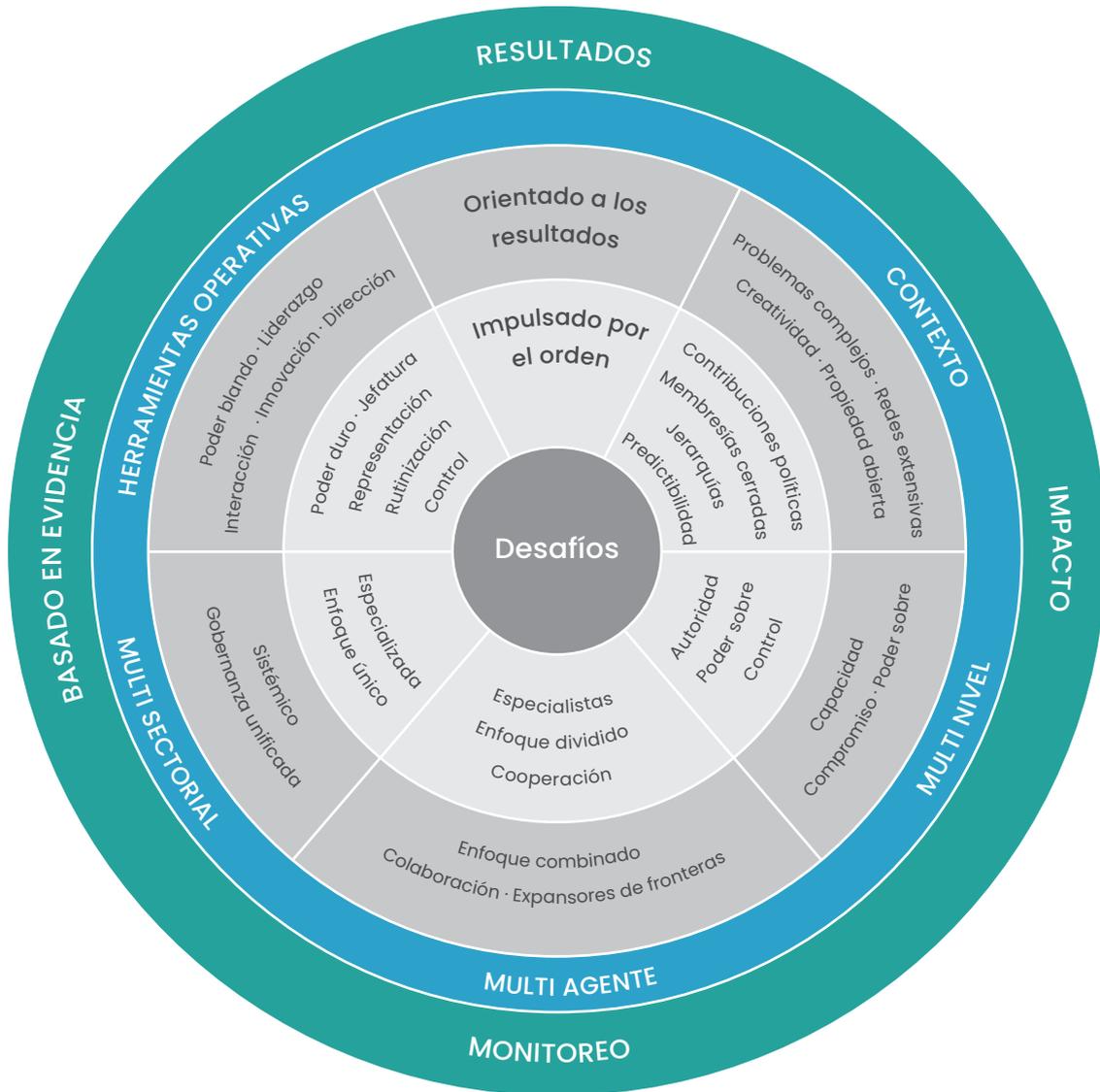
Reformas de integración horizontal

RELACIÓN	TIEMPO DE ESTABLECIMIENTO	OBJETIVOS/ PERSPECTIVA	VÍNCULOS ESTRUCTURALES	FORMALIDAD	RIESGOS/ RECOMPENSAS
Cooperación	Corto plazo	Propósito: diálogo/ intercambio de información; base del soporte. Independiente/ autónoma	Movimiento de entrada y salida por los miembros, enlaces sueltos/nivel de intensidad bajo.	Informal	Riesgos bajos / Recompensas moderadas
Coordinación	Medio plazo	Propósito: Alinear los recursos para alcanzar un objetivo (predeterminado). Conserva la autonomía pero otorga algún elemento al esfuerzo conjunto de planificación y programación semiautónomo.	Cierto nivel de estabilidad de la afiliación, vínculos medios	Informal / Formal	Aumento en los beneficios y los riesgos
Colaboración	Largo plazo	Propósito: Crear sinergias para crear algo nuevo / cambio de sistemas. Gran interdependencia con reparto de poder.	Los miembros se mueven fuera de las áreas funcionales tradicionales, vínculos estrechos / densos.	Informal / Formal	Riesgos altos / Recompensas altas

Tipos de instrumentos o mecanismos de gobierno

<p>POLÍTICA PÚBLICA se establecen objetivos, estrategias y planes que integran múltiples perspectivas</p>	<p>MECANISMOS POLÍTICOS FORMALES existen plataformas de deliberación que incluyen a agentes representativos</p>	<p>JURÍDICO el marco legislativo y reglamentario es favorable</p>
<p>DE PROCEDIMIENTO las directrices, normas y estándares son claros y suficientes</p>	<p>FINANCIACIÓN la financiación específica es adecuada para las necesidades del sistema de gobernanza</p>	<p>ESTRUCTURAL arquitectura de gobernanza adecuada, dentro y fuera del gobierno, que incide en la política, como organismos públicos, comités interdepartamentales y de multinivel, organismos internacionales</p>

Un menú de opciones para la Gobernanza Integrada





APRENDE MÁS

Para apoyarte en tu análisis de gobernanza, navega por **Caja de herramientas para la gobernanza integrada**, donde encontrarás estudios de casos que pueden referirse a su país e inspirar soluciones (disponible en inglés).

Recursos útiles



<https://bit.ly/IGtoolbox>

Toma de decisiones basada en evidencia y datos

- ▶ Para apoyar su gobernanza integrada, necesitará una **cantidad significativa de datos y evidencia** de calidad para la toma de decisiones.

Durante el programa, aprenderá competencias clave para el uso de datos para un liderazgo integral, estas se resumen a continuación:

Competencias clave para el uso de datos para el liderazgo integral

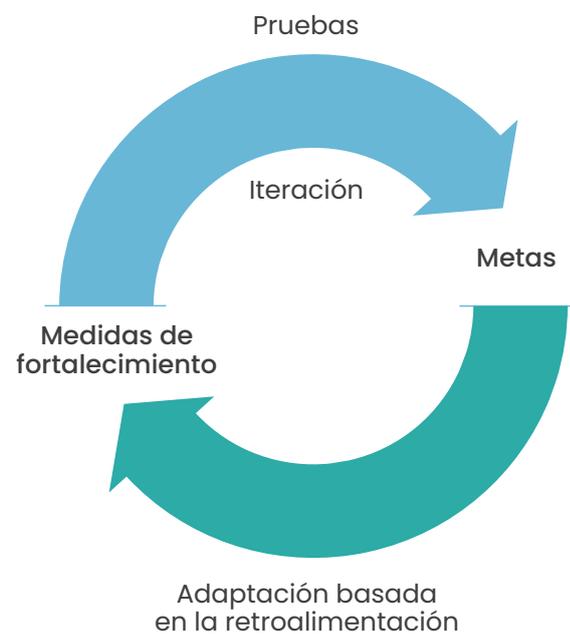
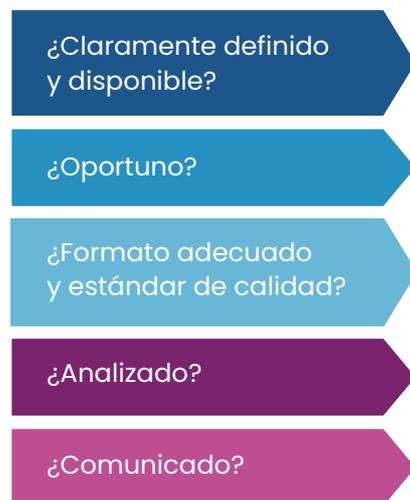
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
ADAPTABILIDAD	Procesar la retroalimentación de forma abierta y rápida
DEJAR IR	Dejar ir viejas costumbres cuando ya no funcionan
NO SABER	Aceptar que no se puede saber cómo se desarrollarán las cosas y que no se pueden controlar los resultados completamente
DETECCIÓN DE PATRONES	Detectar patrones dentro de la complejidad
BUSCAR LA DIVERSIDAD	Buscar e incluir diversas perspectivas
EXPERIMENTAR	Dar un paso hacia lo desconocido
INVITAR	Invitar a aquellos que están listos para unirse en nuevas maneras
APRENDIZAJE RÁPIDO	Mantener creencias y acciones mientras aprende y se adapta a través de ciclos rápidos

Interrogación sistémica



Marco para evaluar los ciclos de retroalimentación

¿SON NECESARIOS
LOS DATOS Y LAS PRUEBAS?



Planificación de acciones

Uso de datos para un liderazgo integral

- ▶ En relación con las dimensiones del uso de datos listadas en la siguiente tabla y basándose en su aprendizaje y reflexiones durante el Programa de Liderazgo, **identifique las acciones clave que le gustaría llevar a cabo.**
- ▶ Considere lo que quiere lograr a corto, mediano y largo plazo.

DIMENSIONES DE USO DE DATOS	¿QUÉ ESTÁ FUNCIONANDO?	¿QUÉ NO ESTÁ FUNCIONANDO?	ACCIONES PRIORITARIAS
<p>DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE LOS DATOS</p> <p>Los datos que necesita están disponibles a tiempo y son de calidad adecuado para informar las decisiones que se toman por parte de la COMUSAN y CODESAN.</p>			
<p>CULTURA DE USO DE DATOS</p> <p>La mayoría de los miembros del COMUSAN y CODESAN valoran y usan activamente datos para informar sus decisiones.</p>			

DIMENSIONES DE USO DE DATOS	¿QUÉ ESTÁ FUNCIONANDO?	¿QUÉ NO ESTÁ FUNCIONANDO?	ACCIONES PRIORITARIAS
<p>INTERPRETACIÓN Y COMPRENSIÓN DE DATOS</p> <p>Los miembros de la CODESAN/COMUSAN tienen las habilidades para comprender e interpretar los datos, incluidos los de otros sectores.</p> <p>Existen procesos que funcionan efectivamente para interpretar conjuntamente y construir un entendimiento compartido de los datos.</p>			
<p>UTILIZACIÓN DE DATOS</p> <p>Existen procesos que funcionan efectivamente para planificar entre sectores y comunidades para emprender acciones colectivas basadas en datos.</p> <p>Una vez que se toman acciones colectivas, hay un proceso de monitoreo y ciclos de retroalimentación oportunos para comprender si la acción está funcionando según lo previsto y poder adaptarse si fuera necesario.</p>			

COUNTRY LEADERSHIP PROGRAM

Programa de Liderazgo de País



Plan de acción

- ▶ Utiliza este espacio para desarrollar tu plan de acción a lo largo de las sesiones de temáticas.

Escribe tus reflexiones e ideas para tu plan de acción.

Competencias de Liderazgo Integral

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	Procesar la retroalimentación de forma abierta y rápida
Sostener el centro	Mantener el propio centro en la incertidumbre
Dejar ir	Dejar ir las viejas costumbres cuando ya no funcionan
No saber	Aceptar que no se puede saber cómo se desarrollarán las cosas y que no se pueden controlar los resultados completamente
Detección de patrones	Detectar patrones dentro de la complejidad
Buscar la diversidad	Buscar e incluir perspectivas diversas
Permitir la emergencia	Crear espacio para que surjan cosas nuevas
Experimentar	Dar un paso hacia lo desconocido
Invitar	Invitar a aquellos que están listos para unirse a nuevas maneras
Aprendizaje rápido	Mantener creencias y acciones mientras aprende y se adapta a través de ciclos rápidos
Cuidado	Cuidar de ti mismo y de los demás en un entorno estresante
Sentir	Mantenerse en contacto con tus sentimientos y los de los demás sobre lo que está ocurriendo



MECANISMO
MUNDIAL DE
FINANCIAMIENTO



APOYADO POR

BANCO MUNDIAL