

Folleto de referencia rápida 8.1: Trabajo exitoso con el destinatario —Consejos para los PC/PB

Introducción

«El consejo de planificación es un órgano constituido de acuerdo con la legislación, con responsabilidades definidas de forma clara respecto de la planificación y la toma de decisiones sobre Ryan White. Responde ante el Funcionario Principal Electo (CEO, por sus siglas en inglés), quien designa sus miembros. Funciona en colaboración con el beneficiario, pero no está bajo su comando»¹.

Esta colaboración entre el PC/PB y el destinatario —una relación productiva y de respeto mutuo, con comunicaciones permanentes; funciones, responsabilidades y límites definidos de forma clara; e intercambios regulares de datos e información— es extremadamente importante para la efectividad y la eficiencia de un consejo de planificación (PC, por sus siglas en inglés) o un órgano de planificación (PB, por sus siglas en inglés) de la Parte A del Programa Ryan White contra el VIH/SIDA.

Este folleto se basa en las funciones y las responsabilidades que establece la legislación para un consejo de planificación. Aunque los órganos de planificación de la Parte A que no son consejos de planificación deben, en la medida de lo posible, parecerse a los consejos de planificación y funcionar de manera similar a ellos, su relación con el destinatario es diferente, porque son órganos de asesoramiento y no de toma de decisiones, varían en la estructura y las funciones, y pueden no tener personal con dedicación exclusiva. Aun así, muchas sugerencias incluidas aquí implican comunicaciones y claridad de funciones, y eso es relevante tanto para los PC como para los PB.

Consejos y prácticas concretas

Estos son algunos consejos y prácticas concretas para los PC/PB —dirigidos por Directores/Codirectores y otros líderes, con la asistencia del personal de apoyo del PC/PB— para usarlos con el fin de construir, mantener o fortalecer un vínculo productivo con el destinatario.

1. **Evaluar el vínculo actual.** Cuando los dirigentes del PC/PB y/o el destinatario cambian, o si usted considera que la relación no es completamente respetuosa y productiva, observe las interacciones y mantenga conversaciones internas entre los funcionarios y la dirigencia del comité, y con el integrante principal del personal de apoyo del PC/PB. Si la relación parece ser positiva, intente identificar qué es lo que hace que así sea.
2. **Identificar puntos de presión actuales.** A menudo, estos puntos implican desacuerdos sobre el financiamiento para la ayuda del PC/PB, la sensación de sobrepasar los límites o diferentes miradas sobre los modelos de servicios y el financiamiento. Observe las interacciones en las reuniones y considere una sesión conjunta con los dirigentes del PC/PB y el personal, y con el personal del destinatario para conversar sobre las perspectivas de cada grupo. ¿Cómo se sienten sobre la relación? ¿Qué está funcionando bien? ¿Qué no está funcionando?
3. **Explorar causas subyacentes de tensión y conflicto,** e identificar aquellas cuestiones que parecen más pertinentes en su jurisdicción. Algunos factores comunes son:
 - Conocimiento insuficiente —de parte del PC/PB, del personal del destinatario, o de ambos— sobre los requerimientos legislativos y las expectativas de la HRSA/HAB acerca de las funciones, las responsabilidades y la autoridad de las dos entidades y sus límites.

- No observar ni hacer respetar los límites —como al tener discusiones inadecuadas en las reuniones del PC/PB sobre la administración de los subsidios o el proceso de contratación, o los intentos de parte del destinatario para determinar los miembros o encargados de la toma de decisiones del PC/PB—.
 - Incumplimiento de sus funciones y compromisos, de parte de la entidad. Por ejemplo, hay una falta de seguimiento de las acciones prometidas, el PC/PB no recibe los reportes de datos con diligencia para usarlos en la toma de decisiones o el PC/PB no completa el proceso de distribución de recursos con suficiente tiempo antes de que finalice el plazo para la solicitud de la Parte A.
 - La competencia por los recursos, lo que incluye la parte que le corresponde al PC/PB del 10 % de los fondos que pueden usarse en la administración (y que incluyen ayuda del PC/PB).
 - Grandes diferencias de opinión sobre cómo se deberían usar los fondos y ofrecer los servicios.
 - Experiencias negativas anteriores que hayan generado desconfianza o falta de respeto mutuo, ya sea que hayan involucrado a integrantes del personal o miembros actuales, o no.
 - Grandes diferencias en la personalidad y el estilo.
4. **Asegurarse de que todos los miembros del PC/PB reciban información y capacitación sobre las funciones, las responsabilidades y los límites del PC/PB.** Haga que esto sea parte de la orientación para los nuevos miembros y procure que haya recordatorios periódicos para todos.
 5. **Revisar los Estatutos del PC/PB, el Código de Conducta, y otras políticas y procedimientos, y garantizar que se estén siguiendo.** Si las conversaciones son inadecuadas o irrespetuosas, ¿el Código de Conducta especifica cómo se debería actuar frente a ese comportamiento? ¿Esos procedimientos se siguen?
 6. **Establecer un compromiso mutuo para solucionar de inmediato los conflictos o el comportamiento inapropiado en las reuniones.** Asegúrese de que la persona que preside el PC/PB o las reuniones del comité (o alguna otra persona designada) asuma la responsabilidad de responder de inmediato cuando surjan problemas. A su vez, consiga un compromiso similar de parte del destinatario para exigirle a su personal que tenga un comportamiento apropiado. Si algunas personas están generando la mayor parte del conflicto, trabaje junto a ellos para modificar su comportamiento. Asegúrese de que haya un sentido de responsabilidad compartida acerca del cumplimiento de las normas. Permita que el integrante principal del personal de apoyo del PC/PB brinde asistencia.
 7. **Si las funciones no están claras o la relación constituye una inquietud grave y los intentos locales para resolverlo no tienen éxito, pedir capacitación u otro tipo de asistencia de parte de su Funcionario del Proyecto en la Oficina contra el VIH/SIDA de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA/HAB, por sus siglas en inglés).** Esto puede ser especialmente útil cuando el PC/PB tiene muchos integrantes del personal o miembros nuevos, o cuando el destinatario o su personal son nuevos en el trabajo. A menudo, el mejor abordaje es una sesión compartida que incluya a los miembros y el personal del PC/PB junto con el personal del destinatario, y que se centre en aclarar las funciones, las responsabilidades y los límites —lo que incluye qué tareas son responsabilidad exclusiva de una única entidad y cuáles son compartidas, y sus fundamentos legislativos—. La HRSA/HAB puede ofrecer asistencia técnica directamente de parte del Funcionario del Proyecto o a través del uso de un consultor capacitado. La asistencia técnica puede incluir lo siguiente:
 - Conversaciones directas diseñadas para aclarar las funciones relacionadas con los puntos de presión o las áreas de conflicto.
 - El análisis de los escenarios realistas que demuestren los puntos de tensión o de conflicto

identificados, cómo se manejan en la actualidad y cómo podrían gestionarse mejor.

- Un acuerdo sobre un plan de acción para ejecutar mejor las políticas y los procedimientos existentes o desarrollar otros nuevos para ayudar a garantizar que los límites se respeten —o hacer otros cambios para fortalecer la colaboración entre el PC/PB y el destinatario—.
- La documentación de decisiones, y la posterior implementación del plan de acción y evaluación del progreso de forma conjunta.

8. Desarrollar y usar un Memorando de Entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) entre el PC y el destinatario.

La HRSA/HAB sugiere a todos los programas de la Parte A del RWHAP que usen un MOU. La práctica concreta indica que se debe:

- Desarrollar un MOU en la etapa inicial para maximizar la colaboración y evitar o minimizar las tensiones y los conflictos; no espere a que se desarrolle un conflicto grave.
- Para asegurarse de haber incluido los elementos necesarios, revise el *Ejemplo de MOU entre el Consejo de Planificación de la Parte [sic] del RWHAP y el Destinatario*² o un MOU reciente de otra EMA o TGA.
- Asegúrese de que el MOU se desarrolle y se negocie entre el destinatario y el PC/PB, y que los representantes de la dirigencia del PC/PB y de los usuarios tengan un papel activo, y que el personal apoye de manera activa el proceso.
- Asegúrese de que el MOU sea muy claro respecto de la información y los reportes que deben ser presentados por cada una de las partes y que se deben entregar a ellas, lo que incluye detalles del contenido, la frecuencia y los plazos correspondientes; por ejemplo, incluir los diferentes reportes de datos que el PC/PB necesita para el establecimiento de prioridades y la distribución de recursos cada año, y las decisiones que el destinatario debe incluir en los reportes para la HRSA/HAB.
- Asegúrese de que el MOU esté aprobado y firmado por ambas partes (y por los funcionarios sénior municipales, cuando corresponda), y que se envíe a todo el PC y al personal del destinatario.
- Genere revisiones y actualizaciones regulares.

9. Construir a partir de los factores positivos. Asegúrese de que el personal del destinatario que participa en los comités reciba el agradecimiento y el crédito adecuado por brindar datos sólidos y consejos técnicos al PC/PB. Ofrezca reconocimiento público en las reuniones cuando alguien exceda las expectativas. Esté atento a las solicitudes del PC/PB al destinatario.

10. Definir claramente los canales de comunicación y las responsabilidades. En muchos programas de la Parte A, actuar de enlace entre el PC y el destinatario es una responsabilidad específica del integrante principal del personal de apoyo del PC/PB; en otros, los Directores o Codirectores del PC/PB o del comité tienen esta responsabilidad. Asegúrese de que esté claro quién está autorizado a hacer una solicitud al destinatario, qué se considera un plazo de tiempo razonable para responder y quién puede responder en nombre del destinatario. Si tiene un MOU, asegúrese de que esa información se incluya. Algunos PC/PB usan un formulario estructurado cuando solicitan información o datos que no se comparten de forma habitual.

11. Hacer que los líderes del PC/PB fomenten una interacción respetuosa y den el ejemplo en lo que respecta a dicha interacción. Los desacuerdos son normales y pueden ser positivos, siempre que se manejen de forma adecuada. Entre los factores más perjudiciales para una relación positiva de trabajo se encuentran las declaraciones negativas y los ataques personales de cualquiera de las partes. Entre los factores más útiles está la cortesía. Está bien ser directos sobre las inquietudes,

pero los comentarios deberían centrarse en el contenido, no en la personalidad, y deberían plantearse de manera clara, aunque con calma. Prepare a los Directores/Codirectores del PC/PB y del comité para ser un ejemplo de interacciones adecuadas.

- 12. Trabajar con personal de apoyo del PC/PB y con personal del destinatario para encontrar maneras prácticas de solucionar los problemas de límites.** Por ejemplo, los PC/PB no deberían conversar sobre los subdestinatarios del RWHAP por nombre; sus conversaciones deberían orientarse a la categoría de servicios —y, en caso de suceder, se debería desaprobar y detener esta acción. Si el PC/PB siente que el destinatario está intentando influir de manera indebida sobre una decisión que es responsabilidad del PC/PB, se debería esperar que el Director/Codirector plantee la inquietud de manera amable aunque directa.

- 1 Programa Ryan White contra el VIH/SIDA, Manual de la Parte A, 2013, Sección X. Operaciones del Consejo de Planificación, Capítulo 3. Responsabilidades del Consejo de Planificación, p. 103. Ver <https://hab.hrsa.gov/sites/default/files/hab/Global/happartamanual2013.pdf>.
- 2 Ejemplo de Memorando de Entendimiento (MOU) entre el Consejo de Planificación del Programa Ryan White contra el VIH/SIDA y el Destinatario. De: Compendio de materiales para personal de apoyo del Consejo de Planificación. EGM Consulting, LLC. 2018. Disponible en: <https://targethiv.org/planning-chatt/sample-memorandum-understanding>.