



Kit de recursos del plan de implementación con costos



Rectoría de la ejecución de los planes de implementación con costos

Consideraciones para las partes interesadas

Mayo de 2022

Producido por:



FP2030.org/cip

Acerca de Este Documento

Traducido al español en 2023 por PROPEL Salud. Muchos de los recursos a los que se hace referencia en este documento sólo estaban disponibles en inglés o francés en el momento de esta traducción.

Descargo de responsabilidad

Health Policy Plus (HP+) es un acuerdo de cooperación de siete años financiado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional en virtud del acuerdo n.º AID-OAA-A-15-00051, a partir del 28 de agosto de 2015. HP+ está implementado por Palladium, en colaboración con Avenir Health, Futures Group Global Outreach, Plan International USA, Population Reference Bureau, RTI International, ThinkWell y la White Ribbon Alliance for Safe Motherhood.

Este recurso fue revisado por el Grupo de Trabajo Técnico del CIP, que incluye contribuciones técnicas de Knowledge Success, Momentum Country and Global Leadership y Track20.

Promoviendo resultados y productos mediante políticas y estímulos económicos (PROPEL) Salud es un acuerdo cooperativo de cinco años financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el Acuerdo No. 7200AA22CA00023, a partir del 23 de septiembre de 2022. PROPEL Salud es implementado por Palladium en colaboración con el African Economic Research Consortium, Avenir Health, Population Reference Bureau, RTI International, Samasha Medical Foundation y White Ribbon Alliance.

La información proporcionada en este documento no es información oficial del Gobierno de los EE. UU. y no refleja necesariamente las opiniones o posiciones de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional ni del Gobierno de los EE. UU.

Contáctenos

PROPEL Health
Palladium
1331 Pennsylvania Ave NW, Suite 600
Washington, DC 20004
Teléfono: (202) 775-9680
policyinfo@thepalladiumgroup.com

Índice

Introducción	4
Usuarios previstos para esta herramienta	5
Funciones de rectoría	5
Generar Inteligencia	5
Formulación de la dirección política estratégica	6
Garantizar las herramientas para la implementación: Autoridad, recompensas y sanciones ..	7
Creación de coaliciones y asociaciones	8
Garantizar el ajuste entre los objetivos políticos y la estructura y la cultura organizativas	9
Garantizar la rendición de cuentas	10
Referencias.....	11

Introducción

La comunidad de planificación familiar pretende mantener y multiplicar los logros conseguidos en el marco de la Planificación Familiar 2020 (FP2020) a través de un esfuerzo mundial revitalizado-Planificación Familiar 2030 (FP2030). Como antes, FP2030 está apoyando a los responsables de todos los sectores para que asuman y mantengan compromisos significativos para mejorar el acceso y el uso de la planificación familiar. Una herramienta clave para ayudar a los países a traducir sus compromisos en acciones son los planes de implementación con costos (CIP, por sus siglas en inglés), que, una vez puestos en marcha, pretenden guiar la implementación de una estrategia de planificación familiar que apoyará los objetivos de planificación familiar de un país. El CIP también puede ser una herramienta sólida para la defensa política y presupuestaria. Su desarrollo suele estar dirigido por el gobierno en colaboración con diversas partes interesadas de todos los sectores.

Normalmente, el MDS se encarga de la ejecución del CIP, lo que requiere que ejerza una tutela fuerte y eficaz. La rectoría para la implementación del CIP se refiere al papel que desempeñan los gobiernos a la hora de liderar los esfuerzos en múltiples sectores para garantizar que todas las partes interesadas cumplen con sus responsabilidades. Aunque la rectoría para la ejecución del CIP es en gran medida responsabilidad del MDS, una rectoría eficaz también requiere trabajar con aquellos que no pertenecen al MDS, aplicando las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo las funciones de rectoría.

El [*Informe sobre la salud en el mundo*](#): de la Organización Mundial de la Salud [2000](#) identificó por primera vez la rectoría como una de las cuatro funciones básicas del sistema de salud. Las otras tres son el financiamiento, la generación de recursos y la prestación de servicios. La rectoría se define como "el manejo cuidadoso y responsable del bienestar de la población" (Organización Mundial de la Salud, p. viii). Las seis funciones de la rectoría, definidas por Travis et al., 2002, recaen en gran medida sobre los hombros de los ministerios de salud y se ejecutan en colaboración con diversas partes interesadas:

- Generar inteligencia
- Formular la dirección política estratégica
- Asegurar las herramientas para la aplicación: poderes, incentivos y sanciones
- Crear coaliciones y asociaciones
- Asegurar el ajuste entre los objetivos políticos y la estructura y cultura organizativas
- Garantizar la rendición de cuentas

Usuarios previstos para esta herramienta

El propósito de esta herramienta es ayudar a los ministerios de salud y a los grupos de trabajo de los CIP en su papel de gestores a llevar a cabo eficazmente estas seis funciones para avanzar en la ejecución de los CIP y alcanzar los objetivos de los CIP. Este documento ofrece una orientación básica a los grupos operativos de CIP sobre lo que significan las seis funciones de rectoría para la ejecución de los CIP. Los ministerios de salud y los grupos operativos de CIP pueden utilizar las preguntas de reflexión que se encuentran en la siguiente sección para garantizar que la ejecución de los CIP refleje las mejores prácticas en materia de rectoría. Puede complementar y mejorar el uso de la [Lista de comprobación de la ejecución del CIP en el país](#).

Esta herramienta se alinea con los pasos 6 y 8 del proceso de 10 pasos para la planificación, el desarrollo y la ejecución del CIP y forma parte del [Kit de recursos para el CIP](#) de FP2030.

Esta herramienta se refiere al "grupo operativo del CIP" como un nombre genérico para el comité, grupo operativo o grupo de trabajo encargado de implementar y supervisar el CIP, tal y como se identifica en las [Funciones y responsabilidades del equipo para el desarrollo y la ejecución del CIP](#).

Funciones de rectoría

Generar Inteligencia

Esta función se refiere a la capacidad de todos los actores del sistema de salud, tanto del sector público como del privado, de acceder a la información que necesitan para garantizar que pueden desempeñar sus respectivos papeles y realizar las contribuciones esperadas al sistema de salud o, en este caso, las contribuciones a los componentes del programa de planificación familiar (Travis et al., 2002)-. En el contexto de los CIP, generar inteligencia es relevante para el gobierno, los ciudadanos y la sociedad civil; y los proveedores de servicios. En el caso de los gobiernos, se refiere a la capacidad de los ministerios de salud de acceder a información sobre el progreso de la ejecución de los CIP y sobre las brechas o éxitos clave que pueda servir de base para tomar decisiones programáticas, estratégicas y políticas adicionales. Para los ciudadanos y la sociedad civil, se refiere a su acceso a la información necesaria para desempeñar su papel en la ejecución del CIP (como la prestación de servicios y la generación de demanda) y para responsabilizar al gobierno y a los proveedores del seguimiento del contenido y el espíritu de la orientación programática del CIP. En el caso de los proveedores, se refiere a tener acceso a la información necesaria para comprender cómo pueden cambiar sus funciones y responsabilidades por causa del CIP, por ejemplo, como resultado de la actualización de los protocolos de prestación de servicios y las medidas de calidad y la priorización de los servicios adaptados a los jóvenes.

Al momento de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas relacionadas con generar inteligencia:

Preguntas	Comentarios y notas
<p>¿Es capaz el MDS de recopilar datos e información relevantes para supervisar el progreso de los objetivos y estrategias del CIP, incluso de otros ministerios según sea necesario? ¿Cómo se alinean las tendencias actuales y futuras de la planificación familiar con lo incluido en el CIP? ¿Existen factores contextuales importantes, como cambios políticos o cambios en las normas y actitudes que afecten al uso de la planificación familiar? ¿Participan los actores políticos adecuados en la ejecución del CIP? ¿Existe otra información o herramientas, o instrumentos políticos adicionales que puedan utilizarse para apoyar la ejecución del CIP?</p>	
<p>¿Qué otro tipo de datos e información puede y debe recopilar el MDS para garantizar una comprensión completa y exhaustiva de los avances en la ejecución del CIP? Por ejemplo, ¿cómo es la ejecución en los niveles descentralizados? Si el sector privado está desempeñando un papel en la ejecución del CIP, ¿está proporcionando información periódica y fiable? ¿Existen nuevas actividades de los donantes que puedan aprovecharse? ¿Qué podría requerirse de otros ministerios?</p>	
<p>¿Comprenden todas las partes interesadas en qué consiste el CIP? ¿Pueden acceder a la información sobre la ejecución del CIP? ¿Tienen capacidad para utilizar esta información en sus funciones de ejecución del CIP? Si no es así, ¿cómo pueden los miembros del mecanismo de coordinación del CIP apoyar una mayor difusión?</p>	

Formulación de la dirección política estratégica

Esta función se refiere a la capacidad de los ministerios de salud para enmarcar adecuadamente toda la gama de asuntos políticos importantes, formular una visión correspondiente de cómo debe desarrollarse y evolucionar el sistema de salud y tener la capacidad de adaptar las políticas y estrategias en función del seguimiento de los progresos (Travis et al., 2002). La propia existencia de un CIP es una demostración de esta función, ya que refleja el uso de las mejores prácticas para informar sobre la dirección estratégica, utilizar las pruebas y los datos disponibles para supervisar los progresos e involucrar a las partes interesadas para que se comprometan con el proceso de desarrollo del CIP, su ejecución y sus resultados. A medida que se ejecuta un CIP, los ministerios de salud deben basarse en un seguimiento continuo para adaptar y actualizar las políticas y estrategias con el fin de responder mejor a las necesidades de salud de los ciudadanos.

A la hora de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas relacionadas con la formulación de la dirección política estratégica:

Preguntas	Comentarios y notas
¿Está reevaluando el gobierno los objetivos declarados a medio y largo plazo del CIP basándose en la inteligencia generada, como nuevas pruebas sobre prácticas prometedoras o tendencias financieras, y están los objetivos alineados con los cambios en las normas, valores y principios sociales?	
¿Comprenden las partes interesadas (públicas, privadas y voluntarias) sus funciones en relación con los distintos aspectos de la ejecución del CIP: financiamiento, creación de demanda, prestación de servicios, generación de recursos, promoción y administración? ¿Están claros los acuerdos de supervisión del rendimiento y recopilación de datos? ¿Qué pueden hacer el gobierno y otros actores para garantizar que estas funciones y responsabilidades estén claras?	
¿Está trabajando el MDS con las partes interesadas para identificar posibles brechas políticas y otros acuerdos institucionales que puedan impedir una ejecución satisfactoria del CIP? ¿Está desarrollando y aplicando el MDS estrategias viables para abordar los problemas identificados?	
¿Está poniendo especial cuidado el MDS en reevaluar las necesidades de recursos (financieros, humanos e inversiones de capital), volviendo a priorizar los gastos de salud según sea necesario y comunicándose con los ministerios de finanzas para garantizar una ejecución eficaz del CIP?	
¿Está el MDS aprovechando y trabajando con otros ministerios, como los ministerios de educación, juventud y género, cuando es apropiado para vincular la ejecución del CIP con otras políticas sectoriales?	

Garantizar las herramientas para la implementación: Autoridad, recompensas y sanciones

Esta función se refiere a la capacidad de los administradores para "guiar el comportamiento de los distintos actores... para que hagan su trabajo y también para asegurarse que los demás hagan el suyo" (Travis et al., 2002, pág. 6). En el contexto de la ejecución de un CIP, garantizar que el grupo de trabajo del CIP tiene la capacidad de motivar a todos los actores para que cumplan con sus responsabilidades puede resultar complicado porque la ejecución del CIP depende de acciones a nivel nacional y subnacional, entre los sectores público y privado, y entre diferentes ministerios y sectores, como educación, trabajo y finanzas.

Al momento de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas relacionadas con garantizar las herramientas de ejecución:

Preguntas	Comentarios y notas
¿Está logrando el grupo de trabajo del CIP motivar a otros actores, dentro del gobierno a nivel nacional y descentralizado y entre sectores, para que cumplan sus funciones y responsabilidades según lo establecido en el CIP?	
¿El CIP u otras herramientas de ejecución del CIP definen claramente la forma en que los actores deben desempeñar sus funciones y responsabilidades, cómo deben comunicarse entre sí y cómo y cuándo se supervisará el progreso? ¿El CIP define claramente qué ocurrirá si los actores no ejecutan sus funciones tal y como se describen en el CIP? ¿Define claramente el CIP las recompensas-incluidas las no monetarias- a medida que se alcancen los objetivos? ¿Están todas las partes interesadas familiarizadas con estas estipulaciones?	
A medida que se ejecuta el CIP, ¿hay funciones y responsabilidades de dirección que deban reasignarse a un nivel u organización diferente?	
¿Están claros para todas las partes interesadas los derechos de los usuarios de la planificación familiar? ¹ ¿Se respetan esos derechos? En caso negativo, ¿qué puede hacerse para garantizar que los derechos de los usuarios se respetan de forma coherente?	

Creación de coaliciones y asociaciones

Esta función se refiere a la capacidad de los administradores para desarrollar y mantener eficazmente las coaliciones y asociaciones necesarias para llevar a cabo su trabajo (Travis et al., 2002). En el contexto de la ejecución de un CIP-suponiendo que las numerosas coaliciones y alianzas fundamentales para el CIP ya se hayan creado durante la fase de desarrollo del CIP- se refiere a la capacidad de trabajar eficazmente dentro de esas alianzas y de identificar y crear otras nuevas que puedan ser necesarias a lo largo del periodo de ejecución.

¹ Véase: FP2030, "Rights and Empowerment Principles for Family Planning," <https://www.fp2030.org/make-commitment/right-based-values/#rights-and-empowerment>

Al momento de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas relacionadas con la creación de coaliciones y asociaciones:

Preguntas	Comentarios y notas
¿Existen actualmente los tipos de coaliciones y asociaciones adecuados para apoyar la ejecución del CIP? ¿Se necesitan coaliciones nuevas o más amplias para apoyar el financiamiento del CIP o las campañas, actividades o intervenciones de comunicación pública?	
A medida que se ejecuta el CIP, ¿se aseguran los administradores de que los miembros de las asociaciones y coaliciones comprenden su valor, como forma de incentivarlos para que sigan comprometidos?	
¿Existen mecanismos para evaluar y abordar las brechas en la estrategia de alianzas para la ejecución del CIP tanto a nivel nacional como subnacional?	
¿Se incorporan sistemáticamente las voces de los ciudadanos, especialmente las de los jóvenes y las mujeres, a las conversaciones en todos los niveles de ejecución del CIP?	

Garantizar el empate entre los objetivos políticos y la estructura organizacional, y la cultura

Esta función se centra en cuestiones tradicionales de desarrollo organizativo: si existen líneas claras de comunicación entre las partes interesadas y si la dirección ha creado una cultura que apoye el trabajo en equipo (Travis et al., 2002). En el contexto de la ejecución del CIP, esta función se refiere a la estructura y la cultura dentro del grupo de trabajo del CIP y dentro de los equipos de planificación familiar a nivel nacional y subnacional. También abarca la capacidad de evaluar la relación entre la estructura organizacional y la cultura para evaluar las funciones de ejecución, incluidos los posibles obstáculos.

Al momento de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas para garantizar la adecuación entre los objetivos políticos, la estructura organizacional y la cultura:

Preguntas	Comentarios y notas
¿Se comunican eficazmente el MDS y el grupo operativo del CIP? ¿Se comunica eficazmente el grupo operativo del CIP con sus miembros? ¿Se comunican eficazmente los miembros con sus propias organizaciones sobre los avances y el apoyo que necesitan para ser miembros eficaces del comité? ¿Analiza y aborda regularmente el grupo operativo del CIP cualquier obstáculo organizativo o de comunicación que impida alcanzar los objetivos del CIP?	

Preguntas	Comentarios y notas
¿Cuentan los administradores subnacionales con comités eficaces para supervisar la ejecución del CIP en sus áreas respectivas? Si no es así, ¿qué apoyo necesitan para establecer y dirigir estos mecanismos?	
¿Apoya la cultura de rectoría, tanto a nivel nacional como subnacional, incluido el MDS y sus oficinas regionales, a quienes trabajan en la ejecución del CIP? Por ejemplo, ¿existen planes de continuidad para abordar la rotación de personal, los cambios de liderazgo y los cambios entre alianzas y redes? ¿Existe un mantenimiento rutinario de registros? ¿Se apuesta por la innovación y se recompensa el buen desempeño?	
¿El grupo de trabajo del CIP reduce las barreras burocráticas y administrativas cuando es posible?	

Garantizar la rendición de cuentas

Esta función se refiere a la capacidad de los administradores para garantizar que todos los actores rindan cuentas de los compromisos que asumen y de sus acciones (Travis et al., 2002). Entre los actores se incluyen los sectores público y privado, los pagadores, los proveedores, los administradores, los ciudadanos (por ejemplo, los líderes religiosos y los jóvenes), entre otros. En el contexto de la ejecución del CIP, esto se refiere a garantizar que todos los actores en la ejecución del CIP cumplan con sus funciones y responsabilidades, mantengan la transparencia y no se involucren en prácticas corruptas. Esto se refiere a que los administradores responsabilicen a los actores y a que la población responsabilice a los administradores.

Al momento de ejecutar los CIP, se plantearán las siguientes preguntas para garantizar las herramientas de ejecución:

Preguntas	Comentarios y notas
¿De qué mecanismos se dispone para garantizar que los actores rindan cuentas de sus funciones en la ejecución de los CIP a nivel nacional y subnacional? Por ejemplo, ¿se incluyen las actividades de ejecución del CIP en los planes de trabajo de las organizaciones? ¿Se incluyen las actividades en las reuniones periódicas de revisión del CIP? ¿Se incluyen las funciones de ejecución del CIP en la supervisión regular del desempeño?	
Si el CIP incluye la contratación externa, u otros mecanismos de distribución de fondos gubernamentales a actores no gubernamentales, ¿existen instrumentos externos al MDS -como una oficina del inspector general u otro organismo de auditoría- que puedan apoyar la transparencia y la rendición de cuentas de esos fondos?	

Preguntas	Comentarios y notas
<p>¿Existen mecanismos de reparación de agravios o de retroalimentación ciudadana que el público pueda utilizar para denunciar problemas de acceso a los servicios de planificación familiar? ¿Existen mecanismos de rendición de cuentas fuera del gobierno, como organizaciones de vigilancia o periodistas que puedan ayudar a garantizar el seguimiento de los compromisos en materia de planificación familiar? ¿Qué papel desempeñan los cargos electos, como alcaldes y parlamentarios, en la supervisión de la ejecución de los CIP?</p>	
<p>¿Está la información sobre las herramientas y enfoques de rendición de cuentas para la ejecución de los CIP ampliamente disponible para las partes interesadas, incluido el público general?</p>	

Referencias

FP2030. “Rights and Empowerment Principles for Family Planning.”
<https://www.fp2030.org/make-commitment/right-based-values/#rights-and-empowerment>.

Travis, P., D. Egger, P. Davies, and A. Mechbal. 2002. *Towards Better Stewardship: Concepts and Critical Issues*. Geneva: Organización Mundial de la Salud.
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/339291/WHO-EIP-DP-02.48-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Organización Mundial de la Salud. 2000. *Informe sobre la salud en el mundo: 2000; Sistemas de salud: Mejora del rendimiento*. Organización Mundial de la Salud.
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/42281>.