

Eficacia de la ayuda - ¿Qué hay que cambiar?

Eficacia de la ayuda



A fines de la década de 1990, las agencias de desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos ("USG" por sus siglas en inglés), agencias donantes de otros países, líderes de países en vías de desarrollo, ONG internacionales y el sector privado con fines de lucro comenzaron a reconsiderar su comprensión de los *propósitos* y *beneficios* de la ayuda exterior.

Tras décadas de experiencia en prestar asistencia para el desarrollo se llegó al reconocimiento de que los países en vías de desarrollo no pueden alcanzar un desarrollo perdurable mediante la asistencia técnica externa solamente, **sino que debe existir un sólido compromiso en el país y se debe contar con apoyo local capacitado.**

Aunque en el fondo, la ayuda al desarrollo financiado por donantes se trata de empoderar a los gobiernos y a la sociedad civil para que pongan su influencia y recursos locales al servicio del bienestar del pueblo, los representantes de la comunidad internacional de desarrollo acordaron que la relación tradicional entre donantes y receptores tendía a fomentar la dependencia.

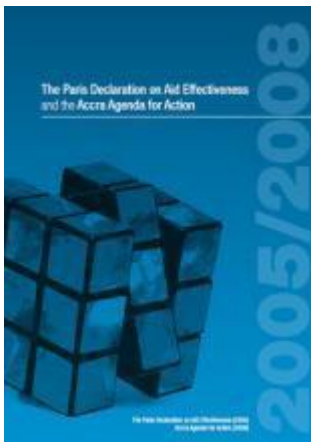
Era necesario forjar una nueva relación, una que fuera más equitativa: **un reconocimiento del conocimiento y la capacidad local** para elevar los estándares de vida del país.

Habiendo abandonado el modelo de calle de una sola dirección, el enfoque de la asistencia para el **desarrollo se enfocaría en la construcción de la capacidad local de respuesta a largo plazo**, sostenible, de los propios países para eliminar los obstáculos al desarrollo y facilitar la autosuficiencia.

Aspectos destacados

Existe un acuerdo de que la relación entre los donantes y los receptores debe pasar de fomentar la dependencia a facilitar la autosuficiencia.

Declaración de principios de París



Los proveedores de la ayuda al desarrollo reconocieron que tratar de satisfacer las diversas demandas de muchos donantes imponía una enorme carga a los países en desarrollo.

Esta carga se exacerbó por la carencia de personal capacitado, sistemas robustos, recursos financieros y materiales, y apoyo popular. El resultado era que hasta los mejores programas se deterioraban cuando terminaba el apoyo del donante.

Las deliberaciones concluyeron con la firma de un documento histórico denominado [la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo \(2005\)](#). En reuniones subsiguientes de alto nivel se fue perfeccionando el temario, pero la base consistió en que todos los interesados acataran estos cinco principios:

- **Apropiación.** Los socios nacionales configuran sus propias políticas de desarrollo y estrategias y procesos con sus parlamentos y electorados
- **Alineación.** Los países donantes se unen en apoyo de la apropiación del país y aprovechan los sistemas del país receptor para implementar la ayuda.
- **Armonización.** Los países donantes coordinan, simplifican procedimientos y comparten información para evitar duplicación.
- **Resultados.** Tanto los países socios como los donantes se enfocan en lograr impactos reales y mensurables al mismo tiempo que vigilan el avance de la ayuda.
- **Mutua responsabilidad.** Los países socios y los donantes son solidariamente responsables de la realización de las metas de desarrollo.

Fuente: OCDE 2005, 2008.

Cambio de los imperativos para los gobiernos

Cabe hacer notar que la implementación de estos principios requerirá muchos cambios en el papel y las responsabilidades de los gobiernos.

Los gobiernos necesitan cambiar de...	Hacia...
No establecer y aclarar prioridades de desarrollo.	Mecanismos establecidos para que todas las partes interesadas puedan negociar acuerdos, especialmente cuando existen polémicas respecto a lo que es más importante en la actualidad.
Tomar decisiones sobre prioridades de desarrollo sin consultar a las partes interesadas internas (especialmente los grupos marginados u opositores).	Mecanismos para adquirir y mantener aportes de una variedad de partes interesadas con respecto a decisiones estratégicas, programáticas y financieras relacionadas con la salud.
No examinar procedimientos burocráticos establecidos hace mucho tiempo, que retrasan o impiden los cambios deseados.	Procedimientos y rutinas simplificados que fomenten y apoyen los cambios necesarios.

Imperativos de cambio para los donantes y sus aliados para la implementación internacional

Los donantes y sus aliados para la implementación internacional necesitan cambiar de...	Hacia...
Tomar acción en sus propios términos, basándose en su percepción de lo que es 'correcto'.	Acción dirigida a lograr un entendimiento común de las prioridades de salud del país y una visión en común del futuro del país.
Hablar sobre los principios de París/Accra.	Evidencia visible de los principios de París/Accra en la ejecución diaria de los programas de salud.
Insistir en el cumplimiento con requisitos jurídicos, políticas, procesos y procedimientos innecesariamente engorrosos, que confunden a los ejecutores e impiden avances.	Procedimientos más eficientes y requisitos adaptados para apoyar los principios de París/Accra.
Intentar garantizar eficiencia y transparencia al crear sistemas paralelos por la eficiencia y transparencia	Desarrollo de capacidad para crear, ejecutar y mantener sistemas locales que sean eficientes y transparentes.

Asimismo, la implementación de estos principios requerirá muchos cambios en el papel y las responsabilidades de los donantes y de sus aliados internacionales para la implementación.

Cambia el curso normal de la ayuda



Los principios de París/Accra señalan un cambio en la manera en que las diferentes partes han realizado su trabajo y las relaciones que han (o no han) tenido en el proceso.

En las páginas siguientes examinamos cada uno de los principios para ver cómo se aplican estos conceptos abstractos sobre el terreno donde las situaciones son complicadas y complejas.

¿Cuáles son los cambios necesarios para la implementación de estos principios?

Apropiación



Las preguntas y declaraciones sobre la apropiación nacional son relativamente nuevas en la larga historia de la ayuda al desarrollo.

Los proveedores de ayuda exterior se han guiado por sus ideas de la acción correcta. Esto puede haber sido lo indicado desde una perspectiva técnica y/o una perspectiva política pero no siempre desde la perspectiva de 'apropiación nacional'.

Se han presentado problemas cuando la capacidad local era insuficiente para fomentar, entender y sostener el trabajo después de la conclusión de un proyecto. Los consultores, al no conseguir contrapartes que se 'apropiaran' de la intervención que habían introducido, se sentían frustrados al ver que las actividades se suspendían cuando ellos se retiraban.

La apropiación requiere cambios en el comportamiento de los donantes y de los receptores.

De parte de los donantes, esto significa:

- Mejor comprensión del entorno sociocultural y político local,
- Más consultas, y más coherentes, aun cuando se presentan dificultades y controversias,
- El compromiso de no abandonar la tarea, y
- Abstenerse de asumir el mando y realizar ajustes unilaterales.

A veces, esto significa acordar compromisos cuando no existe una apropiación y eso crea el riesgo de pérdida o desperdicio de los recursos.

De parte del receptor, la apropiación se trata de:

- Crear algo nuevo y prometedor al servicio del bien común, y
- Utilizar eficazmente los recursos (ideas, conocimiento, tiempo y esfuerzo, dinero y equipo) de todas las fuentes posibles.

Alineación



Alinear todas las partes es un reto.

Cada parte, sea el gobierno nacional, un proveedor de ayuda exterior, organizaciones de la sociedad civil, o el sector privado, tiene su visión particular del mundo y un conjunto de creencias en torno a cómo funciona el mundo y lo que necesita.

Las cosas se complican aun más cuando ninguna de las principales partes interesadas (gobierno, sociedad civil, sector privado y donantes) son entidades homogéneas de por sí.

Las agendas están influenciadas por la política, la cultura y la experiencia anterior.

Aun cuando los individuos quieren alinearse, se requiere un gran esfuerzo.

Uno de estos esfuerzos es **reunir a las partes que no tienen experiencia mutua o, peor aún, que han tenido una experiencia negativa.**

El cambio consiste en abandonar estereotipos e involucrar a nuevos aliados de manera abierta y curiosa, y mantenerse comprometidos en las buenas y en las malas.

Una manera de alinearse es mediante **la creación de una visión compartida** - una práctica que es cada vez más frecuente como parte de las deliberaciones iniciales. Mantener la visión vigente a fin de no perder la alineación requiere **interacción constante.**

Las percepciones (correctas o no) sobre quién se beneficiará de las intervenciones pueden socavar la cohesión creada por la visión compartida y requieren atención y/o corrección inmediata.

Aspectos destacados

La alineación requiere cierto nivel de confort y destreza para manejar las diferencias y los conflictos.

Armonización

La armonía es un valor universal pero crearla es más difícil debido a la diversidad de los actores y partes interesadas en el plano real.

Cada parte interesada forma parte de un sistema más amplio de relaciones; cada una tiene sus propias presiones, restricciones, ciclos de planificación y presupuestación, requisitos de presentación de resultados, y tensiones políticas que suelen dificultar la realización y el mantenimiento de la armonía.

A menudo, los actores que operan en el escenario real tienen poco control o influencia sobre las reglas y políticas que guían sus interacciones. No es de sorprender que la armonización haya demostrado ser un objetivo tan elusivo al nivel práctico, dado que estas relaciones no se pueden cambiar unilateralmente y se necesitan muchos cambios al mismo tiempo.

¿Qué debe hacerse?

- Un buen comienzo consiste en realizar **consultas frecuentes**, y esto está sucediendo cada vez más, con el resultado de **ejercer presiones internas** para cambiar los requisitos y procedimientos que constituyen obstáculos.
- Los cambios necesarios requieren **mucha paciencia y promoción** dentro de cada sistema, y **la presentación de pruebas convincentes** acerca del peligro que 'no realizar cambios' crea para las propias metas del sistema.

En un nivel (más elevado), todas las metas están interconectadas. La alineación depende de encontrar estas conexiones.

Aspectos destacados

Es difícil lograr armonía. Hay muchos actores con antecedentes diversos, a menudo con poca influencia sobre las reglas y políticas que guían las interacciones en el terreno.

Aspectos destacados

Toda la armonización exitosa requiere consultas frecuentes, paciencia y promoción dentro de cada sistema.

Resultados

Una de las metas de la ayuda exterior es el cambio social, lo cual requiere:

- Visión a largo plazo,
- Acción coherente a cargo de muchos actores a lo largo del tiempo,
- Apoyo político y de políticas, y
- Recursos sostenidos, sin limitarse a la del donante

La pregunta crítica para determinar si la ayuda exterior es realmente eficaz es: **¿Los resultados produjeron los efectos deseados y éstos a su vez harán que mejore la vida de la población?**

Los marcos de referencia lógicos vuelven a estar en boga. Los marcos lógicos, marcos de resultados y caminos causales son métodos para revelar los supuestos subyacentes y examinar su pertinencia y adecuación.

Hemos aprendido que es importante incluir las voces de los grupos que tradicionalmente no han sido escuchados en el proceso de elaboración de políticas. La inclusión es una medida preventiva de lo que podría presentarse como efectos secundarios imprevistos de decisiones de política, creando nuevos problemas en el proceso de resolver problemas anteriores.

La inclusión contribuirá a que todos los participantes entiendan mejor la dinámica del cambio social y no pierdan de vista los resultados previstos. Pero, hacer esto también **requiere nuevos conjuntos de habilidades**.

¿Sabía usted que...

Los cronogramas breves y los productos a entregar contractuales para la mayoría de los proyectos o programas subvencionados por ayuda exterior dificultan la presentación de resultados que puedan superar los límites de describir qué actividades se realizaron y qué produjeron.

Mutua Responsabilidad



Las transacciones de mutua responsabilidad entre agencias donantes y gobiernos nacionales se rigen por documentos formales, memorandos de entendimiento, contratos y otros instrumentos. La mutua responsabilidad se estipula habitualmente en estos instrumentos.

Cuando las cosas no funcionan conforme a lo previsto, estos documentos sirven como puntos de referencia o arbitraje.

Estos documentos no recogen expectativas que no fueron articuladas y que pueden resultar obvias desde la perspectiva cultural o política de una parte pero no de la otra.

Expectativas influenciadas por la cultura, la experiencia pasada, la historia y el idioma. Cuando estas expectativas no se cumplen, se producen fricciones que a su vez dan lugar a otro conjunto de expectativas acerca de cómo deben tratarse las fricciones.

En algunos casos, estas interacciones son nuevas y novedosas. Por ejemplo, entre la sociedad civil y un gobierno cuando ha habido una historia de negligencia, o peor, de supresión y ninguna experiencia de hablarse mutuamente.

La mutua responsabilidad requiere igualdad de condiciones: que cada parte pueda pedir cuentas a la otra.

La apropiación contribuirá a crear la igualdad de condiciones, del mismo modo que la alineación, armonización, y vigilar los resultados deseados finales (desarrollo). Así es como los cinco principios están vinculados entre sí.

Aspectos destacados

Es probable que el avance en un principio actúe como catalizador para que avancen otros principios, del mismo modo que la marea eleva a todas las embarcaciones.

La medición del avance

Para entender cómo se mide el avance hacia estos compromisos, basta con examinar la lista de [indicadores y metas](#) de la Declaración de París.

En 2011, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realizó una [encuesta](#) para determinar en qué medida se habían cumplido las metas de la Declaración de París y las recomendaciones de Accra.

El [resumen](#) deja en claro que, a pesar de algunos logros destacados, aún queda mucho por hacer.

Fuente: OCDE 2011.

La naturaleza del cambio

Introducción



Como seres humanos, estamos íntimamente familiarizados con los procesos de cambio: nuestros cuerpos, nuestro cerebro, nuestros pensamientos cambian todo el tiempo. A veces, estos cambios son buenos: el desarrollo del cerebro de un bebé, un músculo que se fortalece.

A veces, los cambios son malos: cuando un cáncer invade un cuerpo, un cerebro se deteriora, un músculo se deteriora. Las personas, por lo general, prefieren cambios que mejoran sus situaciones (un aumento de sueldo, un trabajo mejor, un ascenso, la resolución de un enredo burocrático, más claridad acerca de su papel). Es muy probable que no tengan en cuenta o ignoren los pequeños cambios que ocurren innumerables veces durante un día de trabajo.

Por otra parte, rechazan los cambios que empeoran sus situaciones, como un nuevo supervisor que no presta tanto apoyo como el anterior, un proceso que complica las cosas, un traslado lejos de su domicilio, una demolición, un nuevo programa de computadora que altera una rutina cómoda.

A veces, un cambio parece ser malo al comienzo, se temen grandes pérdidas. Pero después, tal vez semanas, meses o años más tarde, se reconoce la recompensa y el proceso de cambio, por más difícil que haya sido, valió la pena.

Nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevas actitudes

Durante los últimos centenares de años se han producido cambios monumentales en la salud y avances sin precedentes en el desarrollo en todo lo relacionado con la detección, prevención y tratamiento de enfermedades que afectan a millones de personas en países en desarrollo; avances que han evitado la muerte y la morbilidad, manteniendo a más padres con vida para que cuiden de sus hijos y participen en el desarrollo de sus países.

Cada nuevo descubrimiento, nuevo tratamiento, nueva estrategia de prevención ha requerido considerables cambios de comportamiento, actitudes, organizaciones y sociedades.

Por ejemplo, con la introducción de los métodos de planificación familiar modernos y el diagnóstico/detección, prevención y tratamiento de las enfermedades de transmisión sexual.

- Los maridos tuvieron que aprender a hablar con sus esposas acerca de la planificación familiar.
- Los proveedores de servicios tuvieron que añadir a sus conocimientos de fisiología, bioquímica o reproducción humana cuando aprendieron lo relacionado con el diagnóstico, tratamiento y prevención del VIH y la necesidad de trabajar con anticonceptivos.
- Las personas a cargo de farmacias tuvieron que aprender acerca de la adquisición y almacenamiento de nuevos medicamentos y anticonceptivos.
- Los gerentes tuvieron que incrementar sus conocimientos respecto de la gestión de la cadena de suministros, estrategias de promoción y fomento, y gestión financiera.
- Las enfermeras tuvieron que cambiar sus actitudes cuando aprendieron a hablar de asuntos íntimos, como los programas dirigidos a los jóvenes y a la prevención del VIH/SIDA.

Los establecimientos tuvieron que pensar acerca de cómo ganar la atención de los hombres y convencerlos de su papel relacionado con la prevención de embarazos no deseados y la transmisión de enfermedades sexuales

Uno puede preguntarse: ¿Cómo llegó a suceder todo esto? En la página siguiente se indican algunos aspectos esclarecedores.

Un esfuerzo concertado



Todos estos avances ocurrieron gracias al denodado esfuerzo de innumerables individuos y organizaciones. Éstos contaron con la ayuda de la voluntad política y de una cantidad considerable de recursos, tanto financieros como materiales.

Se implementaron cambios a través de programas y proyectos, a menudo de manera vertical. Estos ocurrieron de manera irregular: algunas partes recibieron más atención que otras.

Los cambios vinculados a proyectos pueden fragmentarse y experimentar reveses. Los plazos apretados, los requisitos de gastos o las incertidumbres de financiación pueden conducir a enfoques apresurados e incompletos.

Algunas personas se vieron forzadas a cambiar debido a las circunstancias, tuvieron poca orientación y aprendieron mediante el proceso de ensayo y error. Como consecuencia de esto, los cambios han tenido éxito en algunos lugares pero no lograron implantarse en otros.

Aspectos destacados

La implementación de los principios de la ayuda eficaz requiere cambios tanto a nivel individual como de organización/sociedad. En las páginas siguientes se presenta una serie de ejemplos de cambio en ambos niveles.

Retos y cambios

Con el tiempo, es mucho lo que se ha documentado sobre la manera en que se producen los cambios.

Una lección importante que se aprendió de todo esto es que el cambio no se produce simplemente cuando se enseña a las personas un nuevo conocimiento. El cambio tiene que anclarse, a **nivel individual** mediante cambios en actitudes y comportamientos, y a **nivel de organización o sociedad** mediante cambios en políticas, sistemas y relaciones.

Véase este [cuadro](#) sobre los retos y los cambios que es necesario emprender tanto a nivel individual como de organización/sociedad para poder cumplir satisfactoriamente con los principios de la ayuda eficaz e implantar esta nueva perspectiva sobre la ayuda exterior.

Fuente: Management Sciences for Health

Cambios a nivel individual: conocimiento y habilidades



Los cambios requeridos a nivel individual revelan los retos comunes que enfrentan los gerentes. Estos retos requieren maneras diferentes de trabajar a fin de implementar los principios de la eficacia de la ayuda.

Desde una perspectiva más, los gerentes tienen que cambiar su:

Conocimiento. Tienen que adquirir conocimientos sobre:

- La Declaración de París y las recomendaciones subsiguientes del Foro de Alto Nivel.
- Los pronunciamientos de su propia organización o gobierno.
- La manera de llevar los principios a la práctica.

Habilidades: Tienen que aprender a:

- Crear una visión compartida
- Realizar un análisis de partes interesadas
- Facilitar conversaciones
- Dirigir una reunión
- Comunicarse con todos los niveles de la jerarquía
- Negociar
- Manejar conflictos
- Hacer buenas preguntas
- Crear coaliciones para dar lugar a la voz de los que antes callaban

Aspectos destacados

Los gerentes tienen que evaluar su papel dentro de una organización y, con mayor amplitud, como actores que trabajan hacia la realización de los principios de la eficacia de la ayuda, y cuáles son sus responsabilidades y aportes hacia este nivel más elevado de estrategias y metas.

Cambios a nivel individual: Actitudes/convicciones y hábitos

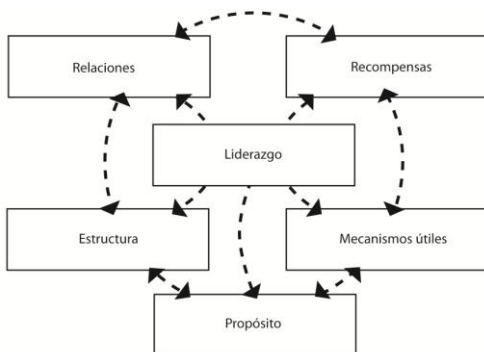
Los gerentes tienen que examinar sus **actitudes y convicciones** acerca de:

- Cómo aprenden y cambian las personas
- Poder y empoderamiento
- Estrategias de desarrollo
- La dinámica de comprar y apropiarse
- El desarrollo de capacidades
- Su propio papel en el esquema más amplio de las cosas y su responsabilidad y aportes hacia estrategias y metas de nivel más alto.
- Identificar posibilidades en vez de ver obstáculos
- La capacidad de los que no tienen voz para fijar la dirección

Los gerentes también tienen que adoptar nuevos **hábitos** de trabajo:

- Trabajar más allá de límites sociales y culturales
- Comunicarse con personas que tienen hábitos diferentes
- Cuestionar la autoridad (dirigirse a ésta con la verdad)
- Votar en las elecciones locales y nacionales y convencer a los demás de que voten también
- Actuar con mayor paciencia, compromiso, enfoque, transparencia, ser digno de confianza y ser considerado
- Ser menos inclinados a abandonar

Cambios a nivel de organización y sociedad



La literatura popular y académica recalca el papel del liderazgo en los procesos de cambio en los niveles de organización y sociedad. El liderazgo sugiere acción a varios niveles y en varios dominios; no siempre queda en claro cuáles son estos. Marvin Weisbord, autor de *Productive Workplaces* (lugares de trabajo productivos), armó un modelo de seis cajas para aportar más orientación sobre la manera en que el liderazgo puede influenciar los elementos necesarios para producir cambios positivos. Responder las [preguntas](#) que contiene cada es un ejercicio que ayuda a guiar el esfuerzo de cambio.

Fuente: Adaptado de [Marvin Weisbord 1976](#).

Costos y beneficios

Algunos de los cambios de comportamiento descritos en el [cuadro](#) pueden parecer, a primera vista, más trabajo y dolores de cabeza, mientras que otros ofrecen beneficios inmediatos.

Cuando no podemos imaginarnos la recompensa, puede ser muy difícil e incluso molesto tener que aprender algo nuevo o hacer algo diferente.

En última instancia, la recompensa de ver que la ayuda se utilizó bien y constituye una diferencia real, por más lejana que esté, justificaría realizar esfuerzos combinados, ¿no es así?

En las dos sesiones siguientes, se aprenderá más acerca de la psicología y la dinámica del cambio. Esto le permitirá, tanto al agente de cambio como al seguidor, reconocer estas dinámicas y responder de manera que creen compromiso más que resistencia.

En primer lugar, examinaremos lo que sabemos acerca de cambio personal, seguido por lo que sabemos del cambio organizacional.

El lado personal del cambio

El cambio como transición

Ningún cambio a nivel de organización es posible si los individuos no cambian sus costumbres.

¿Cómo cambian los individuos?

[William Bridges](#) ha dedicado su vida a estudiar el cambio personal y organizacional. Reconoce que el **cambio es tanto interno como externo**.

Utiliza el término "transición" para describir los *procesos psicológicos internos* por los que pasan las personas que deben adaptarse a *cambios externos*.

El cambio es simplemente una transición de un estado anterior a uno nuevo.

Hay tres fases en una transición:

- Una terminación
- Un periodo de transición (conocido como la zona neutral)
- Un nuevo comienzo

Es necesario completar cada fase a fin de crear un cambio exitoso.

Fuente: Bridges 2009.

Aspectos Descatados

La única constante es el cambio.

Terminaciones y pérdidas



Todo cambio involucra cierto grado de pérdida cuando lo nuevo reemplaza lo viejo.

El cambio que se impone tiende a agrandar la pérdida. Toda transición exitosa depende de dejar atrás tanto la realidad como la identidad antigua. La primera tarea para ayudar a las personas que atraviesan una transición es convencerlas de dejar atrás lo familiar (el "hogar").

Cambiar es, entonces, **un proceso de aprender a reconocer lo que ha terminado y aceptar la realidad de la pérdida.**

Las terminaciones van acompañadas de emociones de dolor. Otras emociones que acompañan al cambio pueden ser estrés, depresión, ansiedad, regateo, tristeza, desesperanza, desorientación.

Al reconocer lo que se pierde, es importante tener en cuenta lo que era bueno del pasado y qué elementos podemos conservar en la zona neutral y, eventualmente, en el nuevo comienzo.

Aspectos destacados

Todo comienzo es una consecuencia. Todo comienzo termina algo. - Paul Valery, poeta francés

Ideas en acción

Piense en un cambio difícil que le haya tocado vivir y reflexione sobre esta pregunta: ¿Qué fue lo que se perdió y qué era constante, algo a lo que usted podía aferrarse, usar como cimiento para otras cosas?

La zona neutral

Después de soltar lo que había, la segunda etapa es la zona neutral: ***esa tierra de nadie entre la vieja realidad y la nueva, donde lo viejo ya no está pero lo nuevo no da sensación de confort.***

Durante este período aumenta la ansiedad y disminuye la motivación.

Las personas que están en la zona neutral experimentan desorientación debido a la ambigüedad de la situación, y añoran tener respuestas y soluciones sencillas. Se diluye la energía y baja la eficacia.

Otras personas prosperan en esta fase y demuestran gran energía y creatividad. Esto puede crear tensiones entre los que reciben el caos como un momento de creatividad, innovación y avance y los que se sienten perdidos.

Tratar de encontrar una salida del caos conduce a la reorientación y la redefinición.

La descomposición de lo antiguo abre posibilidades de avance para llegar a lo nuevo, del mismo modo que un bosque que se quema da lugar a la irrupción de nuevos brotes.

Aspectos destacados

No se trata tanto de que tengamos miedo del cambio o que estemos tan enamorados de las costumbres anteriores, sino de nuestro temor a ese lugar intermedio... - Marilyn Ferguson, futurista estadounidense

Ideas en acción

¿Se acuerda de estar en la zona neutral cuando salió de la fase terminal? ¿Cómo fue eso?

Nuevos comienzos

Los comienzos sólo pueden suceder después de concluir una travesía por las dificultades de la zona neutral.

Se produce un cambio notable. Un nuevo compromiso nacional para hacer cosas de manera diferente y verse a uno mismo de manera novedosa son indicios de que hemos pasado a otro plano: se abren nuevas vistas. Los comienzos no pueden ordenarse o programarse; empiezan cuando llega el momento, lo cual puede ser una semana después de ingresar en la zona neutral o varios años después.

Los comienzos pueden infundir temor porque **no hay garantías de que todo funcione bien como se esperaba o se planeaba**. Ese es el momento para actuar con claridad y enfoque.

Hay muchas historias que ilustran estas transiciones.

Es el caso de muchas personas que, después de enterarse de que son VIH-positivas, pasan por un periodo de negación, no queriendo dejar de verse como personas sanas y fuertes, a pesar de toda la evidencia en su contra. Estas personas se encuentran en la fase terminal, ya sea que lo sepan o no.

Para tener una transición satisfactoria necesitan aceptar lo que está terminando. Aunque algunos casos pueden terminar de este modo, otros continúan: después de aceptar finalmente su nueva realidad, estas personas están, durante el tiempo que les resulte necesario, en la zona neutral. Algunas historias pueden terminar aquí con gente que sigue perdida y eventualmente muere.

Las historias inspiradoras son las de aquellos que encuentran fortaleza en su estado y aceptan el reto de su nuevo comienzo. **Estas son las personas que se hacen activistas en la lucha contra el VIH/SIDA, los que (re)toman el control de sus vidas y se convierten en agentes de cambio, asesorando a los demás y transformando sus vidas y las de otros a pesar de la enfermedad.**

Aspectos destacados

Una pila de piedras deja de ser una pila de piedras en el momento en que un solo hombre la contempla, concibiendo por dentro la imagen de una catedral. - Antoine de Saint-Exupery, novelista francés

Ideas en acción

¿Se acuerda del momento en que dio su giro decisivo? ¿Cómo fue eso?

Cómo ayudar a las personas durante las transiciones

Las relaciones son críticas para ayudarnos a atravesar estas transiciones. Es posible ayudar a las personas en diferentes fases de la transición

Algunas personas tal vez no se den cuenta de que se ha iniciado un cambio. Usted probablemente conozca a alguien que se encuentra en estado de negación sobre el cambio, que no llega a ver que algo termina y solo contempla la pérdida.

Usted puede ayudar a esa persona dándole información para que entienda claramente la inevitabilidad del cambio. Esto se puede lograr mediante:

- La presentación de una comunicación oficial sobre el cambio,
- Una visita a un lugar que ya ha implementado el cambio,
- Una conversación con alguien familiarizado con el cambio, y/o

- Una reunión sobre las implicaciones y consecuencias.

Una vez que haya aceptado la realidad del cambio, usted puede ayudar en la etapa de reconocimiento y experiencia de pérdida con tan solo estar presente para hablar de la situación y prestar un oído atento, en vez de presentarse como alguien que puede resolver el problema.

Una respuesta empática será más productiva que un comentario como "¡supéralo!" que puede engendrar *resistencia*.

No sirve de nada tratar de sacar a la gente de lo que sienten ("¡no estés triste!") dado que no se puede dar órdenes para controlar los sentimientos.

Si usted es un **escucha atento y empático**, eso ayudará a los demás a ordenar sus sentimientos, entender sus inquietudes y responder positivamente.

Esto permitirá que los demás superen la pérdida y entren en la [zona neutral](#).

Glosario de términos:

[La zona neutral](#)

Aspectos destacados

Cómo ayudar a las personas durante las transiciones: ¡La única forma de salir es atravesando!

Dar un giro decisivo

En la zona neutral se puede brindar ayuda (o pedirla) con la tarea de reexamen y redefinición facilitando la disponibilidad de recursos (tiempo, apoyo financiero, capacitación, acceso, presentaciones) que permitan explorar.

Una vez que la persona entra en el nuevo comienzo, este tipo de apoyo puede ser más específico.

La mejor asistencia que se puede dar o recibir es ayudar con posibilidades de tormentas de ideas, compartir una visión, fijar metas a corto plazo, y planificar para el futuro.

El [Modelo del reto](#) es una buena herramienta para ayudar con este tipo de ajuste de dirección pues consiste en una serie de preguntas que van desde el nivel de los 9000 metros (¿cuál es su propósito, su visión personal más distante?) hasta los resultados mensurables a corto plazo y un análisis de lo que tendrá que superar para avanzar desde el presente en la dirección de la visión.

Todo lo que pueda hacer para ayudarse a sí mismo o a los demás a avanzar hacia la claridad y el compromiso y despertar la pasión de realizar la visión es una inversión que pagará con creces.

¿Sabía usted que...

La claridad de propósito, la pasión y el compromiso son los principales impulsores del cambio personal.

Resistencia



La resistencia es a menudo una etiqueta que ponemos a individuos o grupos que no se adaptan al cambio. ¿Pero a qué se resisten?

Las personas son propensas a resistirse al cambio si este se les impone o si se les presiona para salir de sus zonas de confort demasiado rápido, especialmente si no ven los beneficios. Las personas también pueden resistirse al cambio cuando sus esfuerzos para realizar mejoras no cuentan con el apoyo del sistema más amplio en el que trabajan.

En lugar de abordar a los denominados resistentes forzándolos a cumplir o sometiéndolos a amenazas, los gerentes del cambio se benefician cuando averiguan cuáles son las 'resistencias' que se encuentran en el sistema y buscan maneras de eliminarlas o neutralizarlas.

Aspectos destacados

El significado original de la resistencia proviene de las ciencias físicas: la obstrucción de un flujo a través de un conducto.

Eliminar los obstáculos, no los resistentes

Los miembros básicos de los cuatro grupos de partes interesadas (gobiernos, organizaciones no gubernamentales, agencias donantes, y empresas privadas) su compromiso de avanzar hacia la apropiación, alineación, armonización, resultados y mutua responsabilidad.

A menudo sienten que es son los directivos de sus organizaciones quienes no quieren o no puede eliminar las 'resistencias' que se encuentran en el sistema.

Estas 'resistencias' pueden ser:

- Procedimientos de evaluación del desempeño y recompensas
- Ciclos de presupuestación
- Estructuras de responsabilidad

Los principios de la eficacia de la ayuda requieren que se aflojen los controles dado que solamente una parte puede ubicarse en el asiento del conductor — en este caso, el gobierno del país que recibe la asistencia exterior. Esto puede explicar por qué algunas de estas 'resistencias' se mantienen y hacen difícil que los empleados adopten los cambios propuestos (o exigidos).

Cambio organizacional

La complejidad del cambio organizacional

El cambio organizacional no solo requiere cambios de políticas, procesos y sistemas, sino también de las formas en que los individuos interactúan con estas políticas, procesos y sistemas.

Si ver o ayudar a una persona a atravesar una transición es difícil, qué se puede esperar de una organización llena de personas que atraviesan varios procesos de cambio. El reordenamiento de los trabajos, el abandono de las rutinas y la introducción de nuevas estructuras, sistemas y procesos añaden muchas más capas de cambio.

Saber que las personas pasan por una transición cada cual a su propia velocidad ayuda a ser más empático cuando se observa que a algunas personas el avance les resulta más difícil que a otras.

¿Cómo puede ayudar como gerente de un proceso de cambio?

- Busque pistas
- Hable con la gente
- Póngase en su lugar

Aspectos destacados

Para organizaciones en transición, los gerentes no pueden ignorar los procesos de cambio que suceden a nivel individual.

Teorías y metáforas del cambio organizacional

Todos nosotros, lo sepamos o no, tenemos ciertas creencias y supuestos acerca del crecimiento, el desarrollo, la naturaleza de las personas, la naturaleza del trabajo y de la relación entre una organización y su entorno. Juntas, estas creencias y supuestos forman teorías que se activan toda vez que nos piden designar intervenciones o compartir nuestras opiniones sobre algo.

Muchas de nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos hacen ver y entender las organizaciones de distintas maneras, todas ellas parciales.

Cada metáfora resalta una interpretación y, al hacerlo, pasa otras a segundo plano.

Nuestra capacidad de obtener una lectura integral de una situación organizacional depende de nuestra capacidad de ver cómo pueden coexistir los diferentes aspectos de una organización de maneras complementarias o incluso paradójicas.

Aspectos destacados

Gareth Morgan, en su libro *Images of Organization* (Sage 1988, 2007), describe muchas otras metáforas.

La organización como máquina



Podemos considerar las organizaciones como máquinas. Esta metáfora concentra nuestra atención en la conversión de entradas en salidas y los mecanismos que lo hacen posible.

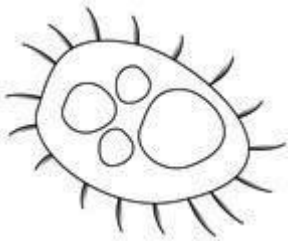
Cuando las personas emplean palabras como recursos humanos, mano de obra, procedimientos operativos estándar, tener que llenar un "slot", la cadena de mando, el alcance del control, las divisiones, la ergonomía, la resistencia, se refieren a los procesos mecánicos, y por lo tanto, a menudo inconscientemente, se refieren a la organización como máquina.

Tratar a la organización como máquina puede ser **útil cuando deben realizarse tareas que podrían (y deberían) estar normalizadas**, cuando el entorno es estable y es improbable que cambie la demanda de lo que hace o produce la organización.

La metáfora de la máquina es útil cuando queremos precisión y adhesión a exactamente las mismas normas y calidad en personas que se encuentran en diferentes lugares.

El lado negativo de esta metáfora es que **sugiere intervenciones que no funcionan cuando el entorno está en flujo constante**, como en el caso de normas centralizadas que crean procedimientos burocráticos rígidos cuando la necesidad real es la apropiación, adaptación e innovación en la periferia.

La organización como organismo



Concebir a la organización como organismo concentra la atención en la forma en que crece y se desarrolla la organización; cómo se adaptará a un entorno externo cambiante mediante cambios de su forma o especialización; cómo se sostiene mediante la introducción de 'nutrientes' y el descarte de 'residuos'.

Podemos reconocer que esta metáfora se usa cuando escuchamos palabras como desarrollo de personas, necesidades individuales y organizacionales, supervivencia, crecimiento, declinación, madurez, adaptación, selección natural, sinergia, simbiosis, evolución organizacional, etapa de crecimiento en el desarrollo de la organización, terreno común, conexión, y causas fundamentales en la medida en que se refieren a fenómenos orgánicos o biológicos.

La metáfora **orgánica ayuda a concentrar nuestra atención en las necesidades que deben satisfacerse a fin de que la organización sobreviva y los procesos de interacción entre las necesidades internas y las fuerzas externas.**

La innovación es un resultado de las fuerzas emergentes e interactuantes dentro y fuera de la organización que no puede dictarse, del mismo modo que no puede dictarse el crecimiento de una flor en ninguna condición

Esta visión tiene sus desventajas pues **se basa en el supuesto de que, si se les da la oportunidad, las personas actuarán en armonía hacia un bien mayor**. Los principios de eficacia de la ayuda son atractivos en abstracto pero **la política siempre entra en juego** dado que algunas personas ven ganancias donde otras ven pérdidas.

Fuente: Morgan 1990.

¿Sabía usted que...

La ausencia de fuerzas políticas que compiten puede crear expectativas irreales y decepción o sabotaje.

Concebir a las organizaciones como sistemas políticos llevaría a una intervención organizacional muy diferente.

Se aprende de la experiencia

El proceso de ocho etapas de crear cambios importantes

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Crear una coalición orientadora
3. Desarrollar una visión y estrategia
4. Comunicar la visión del cambio
5. Empoderar acción de base amplia
6. Generar ganancias a corto plazo
7. Consolidar ganancias y producir más cambios
8. Anclar nuevos enfoques en la cultura

[John Kotter](#), de Harvard University, ha estudiado organizaciones que atravesaron un proceso de cambio que terminó con un regreso al status quo, después de haber derrochado mucho dinero y capital psicológico.

Al observar un patrón en estos errores, este autor **articuló ocho etapas que necesitan implementar los agentes de cambio para asegurarse de que el cambio o los cambios echen raíces profundas dentro de la organización, su cultura y el comportamiento de los individuos.**

Las cuatro primeras tienen que ver con los escollos y qué hacer con ellos durante la fase preparatoria.

Las tres siguientes ayudan a poner las cosas en movimiento en la dirección correcta.

La última consiste en garantizar que los cambios se mantengan.

Cada nueva etapa o escalón se construye sobre el anterior. Los escalones no se pueden saltar ni ejecutar de manera deficiente. Al igual que en toda la escalera fuerte, cada uno de estos escalones se apoya en el anterior y por tanto debe ser suficientemente fuerte como para prestar apoyo al siguiente.

Si el escalón inferior es débil, o se debilita debido a cambios internos o externos del entorno, el escalón siguiente también será débil y eso presenta un riesgo de colapso.

En las páginas siguientes encontrará más información sobre cada uno de los escalones.

Fuente: Kotter 1995.

Primer escalón: Establecer un sentido de urgencia



Cuando las personas sienten que las cosas andan bien, es difícil movilizarlas para que trabajen en los cambios necesarios. Después de todo, todos están ocupados y el trabajo de cambiar es una tarea extra y difícil. El sentido de urgencia se creará al explorar el entorno y sacar a las personas del estado de denegación presentando pruebas de que el cambio propuesto debe darse, y presentando datos que indican que no hay vuelta atrás.

Ejemplo:

Al comienzo de la crisis del sida, en 1984, el Presidente Museveni de Uganda pensó que el sida no tenía nada que ver con su país. El sida se presentaba, después de todo, como una enfermedad que afectaba

solamente a los homosexuales y los drogadictos. Pero la transmisión heterosexual del virus empezó a aumentar en Uganda.

En un discurso ahora famoso, el presidente Museveni creó un sentido de urgencia al citar un antiguo dicho ugandés: "Cuando un león entra en tu aldea, debes hacer sonar la alarma fuertemente". Y con eso los ugandeses salieron a dar batalla.

Segundo escalón: Creación de una coalición orientadora



Cuando las figuras de autoridad están ausentes del equipo que tiene la responsabilidad de implementar el cambio, es difícil conseguir que otros aúnen fuerzas y se tomen la tarea en serio.

Una coalición orientadora es fundamental para arrancar y seguir.

Aunque podríamos estar inclinados a crear una coalición de personas que son en su mayor parte como nosotros, es mejor a largo plazo crear una coalición diversificada. Piense cuál sería la combinación adecuada: personas clave que representan diferentes facciones, departamentos y unidades, actores políticos críticos, personas apasionadas por el cambio y los que podrían de otro

modo bloquear sus esfuerzos.

Para dar información sobre cómo crear una coalición eficaz, visite la sección sobre herramientas y recursos.

Ejemplo:

*Las reuniones de París y Accra sobre la eficiencia de la ayuda son esfuerzos **para crear y ampliar una coalición orientadora**. Cada conferencia y las actividades de se desprenden de estas incrementan el número de activistas, líderes de pensamiento formales e informales, y por lo tanto seguidores.*

Lo mismo puede decirse de cualquier otro foro o cumbre de alto nivel. Las conferencias mundiales sobre él vih/sida amplían continuamente el círculo de personas involucradas, incorporando grupos marginales y dándoles una voz, fortaleciendo así la coalición.

Tercer escalón: Desarrollo de una visión y estrategia poderosa

Los documentos formales de metas y planificación raramente inspiran a la gente porque suelen ser demasiado verbosos, abstractos y cerebrales como para ayudar a las personas a ver cómo pueden avanzar hacia una visión compartida. Raramente crean la clase de energía que se necesita en un esfuerzo de cambio.

La creación de una visión poderosa moviliza a las personas y los recursos y crea la clase de energía que se necesita para lograr el éxito de un esfuerzo de cambio.

Ejemplo:

La iniciativa PEPFAR se lanzó en el 2003 con una **visión ambiciosa** del futuro: poner a 2 millones de personas en tratamiento con fármacos antiretrovirales, con la meta de prevenir 7 millones de infecciones nuevas del VIH, y atender a 10 millones, incluidos huérfanos, para el 2008 en 15 de los países más afectados.

La secretaria de estado del presidente Obama, Hillary Clinton, añadió a esa otra visión en 2011: lograr una generación sin sida, una visión que motiva fuertemente a quienes están comprometidos con la erradicación de la enfermedad.

Aspectos destacados

No se trata de lo que es la visión sino de lo que hace. - Robert Fritz, citado en The Fifth Discipline (Peter Senge, The Fifth Discipline, 1990, página 153).

Cuarto escalón: La comunicación de la visión del cambio



Una vez que se establece una visión clara y convincente, se la debe comunicar eficazmente, de una forma que se haga eco de la realidad y que inspire. Además, la coalición orientadora que elaboró la visión debería liderar dando el ejemplo. Una visión puede convertirse rápidamente en algo hueco cuando el comportamiento de los ejecutivos principales contradice los valores implicados en la visión o señala que todo sigue como siempre.

Kotter recomienda que los líderes utilicen 'todo vehículo posible para comunicar constantemente la nueva visión y sus estrategias'.

La repetición y la redundancia son clave. El refuerzo se logra cuando los líderes de la organización son un modelo del comportamiento deseado.

Ejemplo:

Aunque la división para la eficacia de la ayuda se había articulado claramente en la declaración de París, las siguientes reuniones de alto perfil en Accra y Busan la mantuvieron con vida frente a la gente. Asimismo se utilizan las investigaciones, conferencias regionales más pequeñas y publicaciones para comunicar la visión a una audiencia aún más amplia.

Aspectos destacados

Una visión verdaderamente compartida cuando todos tenemos una imagen similar y nos comprometemos mutuamente a tenerla, sin limitarnos a que cada uno de nosotros la tenga individualmente. Cuando las personas verdaderamente comparten una visión se conectan, unidas por una aspiración común. - Senge, página 206

Quinto escalón: Empoderar acción de base amplia

En todos los esfuerzos de cambio, existen obstáculos para la nueva forma de hacer cosas que necesitan eliminarse. Las personas toman nota y buscan indicios de que estos obstáculos son abordados, no solo por los líderes sino también mediante el empoderamiento de las personas en todos los niveles.

Los obstáculos se dan en la forma de estructuras o procedimientos que representan control. Es arriesgado abandonarlos, especialmente para las personas que ocupan cargos elevados.

Aunque los líderes organizacionales a menudo dicen que las personas situadas más abajo en la jerarquía deben aprender a correr riesgos, los líderes principales suelen considerar que sus riesgos son mucho mayores y son aversos a abandonar sus hábitos de mando y control. Sin embargo, si los líderes principales no cambian su manera de operar, entonces el cambio más amplio que se procura obtener fracasará inevitablemente.

Kotter aconseja crear una cultura que empodere a las personas en todos los niveles de la jerarquía para que realicen las cosas de manera diferente, tomen iniciativas y los riesgos que vienen con estas.

Ejemplo:

El Programa de Solidaridad Nacional de Afganistán (NSP por sus siglas en inglés), ahora en su tercera fase, es dirigido por el Ministerio de Rehabilitación y Desarrollo Rural. Con el apoyo de USAID durante los últimos ocho años, más de 25 000 consejos locales electos, que representan casi el 70% de todas las comunidades rurales, han planificado, gestionado y supervisado más de 55 000 proyectos que respondieron a las comunidades, expresaron necesidades en educación, irrigación, sustento, energía, transporte, abastecimiento de agua, y sanidad.

*El director ejecutivo del NSP, Mohammad Tariq Ismati, dice que el programa está "en escala, [mediante] la equidad en fortaleza, liderazgo y sudor aportados por **comunidades empoderadas**, y el compromiso y la generosidad de los donantes internacionales de Afganistán".*

Fuente: República Islámica de Afganistán 2011.

¿Sabía usted que...

Las personas observan lo que les sucede a los que asumen riesgos. Cuanto más amplia sea la acción, tanto menos será el riesgo individual y más probable será que se identifiquen y eliminen los obstáculos.

Sexto escalón: Generación de ganancias a corto plazo

Es fácil iniciar un esfuerzo de cambio pero muy difícil sostenerlo, especialmente si los cambios positivos anunciados se ubican en un futuro lejano.

Es importante planear ganancias a corto plazo y apoyar esos planes con recursos para garantizar que realmente produzcan esas ganancias en un corto plazo.

El reconocimiento y las recompensas de las personas que lograron realizar esas ganancias rápidas generan a su vez más motivación.

Ejemplo:

El proyecto de [Comunidades y Municipalidades Sanas de Perú](#) ha estado movilizandofamilias, comunidades y municipalidades para que asuman el control de su salud adoptando un papel activo en la recopilación de datos, el análisis de datos y la selección de intervenciones dirigidas a mejorar importantes determinantes de la salud, como el entorno doméstico, la higiene personal, la sanidad, el agua y los desechos.

*Al seleccionar sus propios indicadores de éxito, las comunidades lograron **crear ganancias rápidas** que se convirtieron en incentivos para continuar y también recibieron la atención de funcionarios gubernamentales que se acercaron para ver por su cuenta.*

Las ganancias rápidas se lograron en áreas que influyen en la salud materna e infantil (lactancia y exámenes prenatales), saneamiento (agua, desechos), e higiene personal (lavarse las manos y cepillarse los dientes). El Comité de Desarrollo Local comparte los resultados con la comunidad y educa a las personas para mejorar estos indicadores.

Durante la siguiente evaluación (6 meses después), la comunidad puede ver lo que ha mejorado. Aunque no todos los indicadores mejoran rápida y fácilmente, los que lo logran resultan altamente motivacionales.

Séptimo escalón: Consolidación de ganancias y producción de más cambio

Las ganancias rápidas pueden no ser exactamente sostenibles porque recibieron mucha atención y recursos a corto plazo. Kotter observó que en dichos casos las personas cambiaron su atención al siguiente "sabor del mes", perdiendo así la energía y el compromiso que necesitaban para realizar el trabajo esforzado necesario para incrustar profundamente los cambios en la estructura y cultura organizacional.

La credibilidad que viene de las ganancias rápidas y el reconocimiento de los líderes del cambio en toda la organización es un escalón importante en la dirección correcta, pero no es suficiente.

Las personas necesitan poder ver que las políticas y los procesos que se interponen y son más difíciles de cambiar son cuestionados por las personas en cargos de autoridad.

La contratación de nuevas personas que aporten visiones e ideas nuevas y que desafíen las convicciones y rutinas muy arraigadas también ayudarán (siempre que tengan el apoyo del liderazgo de la organización), lo mismo que los nuevos proyectos, agentes de cambio y temas.

Ejemplo:

Para asistir en el desarrollo, implementación y supervisión de la estrategia y el plan nacional de Zambia para reducir la pobreza, el gobierno estableció un sistema de grupos asesores de sectores (SAG por sus siglas en inglés) con representantes de la sociedad civil, el sector privado con fines de lucro, y donantes. Los SAG funcionaron tan bien que el gobierno recurrió a ellos para formular propuestas de un convenio grande (compacto) o convenio de [Corporación de Reto ante el Milenio \(MCC\)](#) por sus siglas en inglés). El proceso produjo 37 propuestas que representaron a cinco sectores prioritarios; las ideas de varias de estas propuestas se incorporaron en el Compacto de Zambia con la MCC.

Debido a que el gobierno de Zambia había **aportado una variedad de partes interesadas al proceso de planificación de desarrollo original**, alcanzaron consenso sobre la estrategia y el plan nacional de reducción de la pobreza. Dentro del marco de este entendimiento común, el gobierno **continuó recurriendo a las diversas perspectivas de los SAG que representaban a cada sector de la sociedad para enmarcar una propuesta de éxito de un donante receptivo**.

Octavo escalón: Anclaje de nuevos enfoques en la cultura

Si las nuevas formas de hacer las cosas no forman parte de la cultura de la organización, no se mantendrán. La clave para anclar los cambios en la cultura yace en las prácticas de liderazgo y gestión.

Las prácticas de liderazgo y gestión eficaces incluyen atención continua al desarrollo de la gestión y el liderazgo, planificación de la sucesión y demostración de la relación entre el esfuerzo de cambio y el éxito de la organización utilizando métricas convincentes. Ver el curso sobre [De la dependencia a la alianza: liderazgo/gestión del cambio](#), para mayor información sobre estas prácticas.

Ejemplo:

Un funcionario del Ministerio de Salud Pública de Egipto se convirtió en defensor de la transformación del liderazgo. Impulsado por el deseo de empoderar a los gestores de salud distrital, vio la necesidad de mejorar el liderazgo y la gestión de modo que los gestores locales pudieran pensar por sí mismos y asumir la responsabilidad de mejorar los servicios, movilizar recursos y atraer clientes. Parte del proceso de cambio consistió en una capacitación durante la cual el personal del centro sanitario trabajó en equipos y cada equipo asumió un reto para remediar una situación indeseable (como largos tiempos de espera, seguimiento de clientes perdidos, malas actitudes del personal de servicio). Se organizaron equipos para mejorar la calidad de los servicios, llegar a la comunidad y atraer a nuevos clientes de planificación familiar.

Después de la capacitación, los resultados rápidos que vieron los equipos condujeron a un compromiso, en los niveles más altos, de brindar **más desarrollo de liderazgo** y el reconocimiento de la importancia de gestores empoderados en los niveles más bajos y los beneficios de trabajar en equipos. Los resultados tangibles fueron gestores empoderados; y la atención de los niveles más altos permitió el anclaje firme de las nuevas prácticas en la cultura de los centros sanitarios.

Fuente: Mansour et al. 2010.

Aspectos destacados

Cuando invertimos nuestras esperanzas y expectativas para lograr algo mejor, no ver resultados a pesar del gran esfuerzo fomenta el cinismo. Cada cambio fallido posterior genera más cinismo, lo que hace más difícil vender cada nuevo esfuerzo.

Agencia de cambio

Las diferentes funciones de los agentes de cambio



Independientemente de nuestras convicciones individuales sobre el cambio y de las intervenciones que seleccionemos para conseguir los cambios deseados, resulta obvio que ninguna persona puede lograrlo por sí misma.

Es necesario desempeñar numerosas funciones diferentes.

Estas incluyen:

- Patrocinador
- Campeón
- Facilitador de grupo de trabajo o de equipo de tarea
- Gerentes de unidad o de departamento

En la página siguiente se presentan las responsabilidades de cada función.

Las responsabilidades de las diferentes funciones

Función del agente de cambio	Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo político de alto nivel y recursos para implementar cambios relacionados con la eficacia de la ayuda • Se asegura de que el equipo de cambio reciba apoyo total • Le imputa la responsabilidad a las personas
Defensor	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece liderazgo al equipo de cambio y trabaja para superar los obstáculos inevitables que surgen • Dirige la formulación y ejecución del plan de cambio o transición • Ofrece tutoría y desarrolla la capacidad de tutoría de las personas y equipos para que cumplan con sus responsabilidades con relación al cambio • Apoya actividades de monitoreo y evaluación • Coordina con todos los grupos de partes interesadas para asegurarse de que se mantengan al tanto y continúen apoyando la iniciativa de cambio
Facilitador de grupo de trabajo o de equipo de tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia las conversaciones enfocadas en diversos niveles de la organización bajo la dirección del defensor • Contribuye al plan y cronograma del proyecto de cambio • Facilita reuniones y talleres • Capacita a los facilitadores del próximo nivel, si es necesario • Revisa los avances e informa al defensor
Gerentes de unidad o de departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Participan con sus equipos en eventos pertinentes relacionados con el cambio • Aplican las medidas seleccionadas bajo la dirección del defensor • Actúan como tutores de su(s) equipo(s) para funcionar bien en el nuevo estado. • Facilitan reuniones con su(s) equipo(s) para discutir los avances, motivar aprendizaje e identificar preocupaciones sobre las cuales deben informar a las personas que puedan hacer algo al respecto • Se aseguran de que los equipos formulen y ejecuten planes de acción factibles • Se aseguran de que los equipos tengan planes bien definidos de monitoreo y evaluación

Cómo se armonizan las funciones



Si bien una sola persona puede cumplir múltiples funciones, las características que se describen en la página anterior sugieren que algunas personas son más adecuadas, ya sea debido al cargo o al conjunto de habilidades, para desempeñar ciertas funciones y no otras.

Por ejemplo, los patrocinadores son esenciales porque pueden proveer recursos que permiten iniciar y apoyar el esfuerzo de cambio. Pero los patrocinadores generalmente no tienen el tiempo o la energía para dirigir el esfuerzo de cambio, y aquí es donde interviene el campeón. Si el campeón no tiene un patrocinador, el esfuerzo de cambio resultará mucho más difícil, si bien no imposible.

El patrocinador puede asignar formalmente una tarea al campeón y asignarle un conjunto de productos y recursos destinados a formar un equipo y avanzar. Pero los campeones también pueden ser agentes de cambio informales y autodesignados.

Tanto los patrocinadores como los campeones tienen que ser realistas respecto del tiempo y los recursos que se necesitarán, especialmente cuando debe realizarse una gran cantidad de alineación y movilización para conseguir más participantes.

A Equipa de Mudança

Los estudios de equipos de cambio han **demostrado que se necesitan diferentes tipos de personas para las diferentes etapas del proceso de cambio.**

Los agentes de cambio pueden ser eficaces en una etapa pero resultar ineficaces en otra y pueden llegar a deshacer o socavar el avance.

Por ejemplo, después de haberse concretado satisfactoriamente las tareas iniciales de promoción y movilización, y luego de haberse ampliado el grupo de seguidores o haberse creado una masa crítica de éstos, la función del campeón puede ser asumida por otra persona que sea mejor para gestionar lo que debe ocurrir a continuación (es decir, capacitación, montaje de nuevos sistemas, supervisión y documentación de los cambios).

Algunas personas pueden estar mejor dotadas para ayudar a que los individuos atraviesen las bases del cambio, mientras que otras pueden ser buenas para ayudar a una organización que atraviesa una o más de las ocho etapas de Kotter.

Fuente: Hendy & Barlow 2012.

Composición del equipo de cambio

Para tener credibilidad y solidez, **se necesitan todos los tipos en un equipo:**

- Los que son buenos pensadores conceptuales

- Los que son pragmáticos
- Los que cuestionan la racionalidad y la lógica de los razonamientos y las decisiones
- Los que consideran el impacto sobre las relaciones y saben cómo arreglar embrollos
- Los que son buenos para aportar nuevas ideas y abrir perspectivas
- Los que pueden convertir las ideas en acciones y completar tareas

También se necesitan personas que tengan diferentes opiniones sobre la organización: personas de los distintos niveles de la jerarquía, y los que representan diversas funciones organizacionales.

Esfuerzo para contar con representación de opiniones minoritarias. Si no se cubre esta perspectiva, es probable que posteriormente surjan dificultades debido a que no se tuvo en cuenta el cambio desde esos puntos de vista.

Aspectos destacados

Es importante tener personas que constantemente se preguntan 'para qué' y personas que constantemente se preguntan '¿y si...?'

Autorización

Es importante que el equipo de cambio haya recibido autorización de los niveles más altos. Esta autorización incluye:

- Tiempo libre de las tareas regulares y acceso a recursos
- Funciones e instrucciones específicas respecto de cuándo se necesita consultar al liderazgo y qué decisiones pueden y no pueden tomarse
- Rendición de cuentas de cada grupo y un plan de trabajo

Al avanzar hacia la realización de la Declaración de París y de los Acuerdos de Gana, podría imaginarse un conjunto encajado de equipos de cambio a nivel país donde cada grupo tiene sus propios requisitos de cambio que son dirigidos por equipos internos.

Los representantes autorizados de estos equipos se reúnen periódicamente a nivel país para cerciorarse de que todo el mundo esté realizando la parte que le corresponde y esté trabajando activamente en los ajustes de sus propios procesos internos para lograr que el cambio sea posible.

Conseguir apoyo



Toda persona que haya iniciado un cambio significativo sin precedentes en la forma de trabajar puede dar fe de la dificultad de conseguir apoyo durante todo el proceso de cambio.

Cuando las cosas van bien es fácil dirigir el proceso, pero los procesos de cambio tarde o temprano se topan con impedimentos.

Aunque uno sea un campeón, inspirado e impulsado por una visión de lo que podría ser, aunque se tenga un profundo sentido de misión y la capacidad de atraer a otras personas, habrá momentos en que flaquee la fe en la empresa, cuando los reveses presenten dudas, cuando se acaba la paciencia y se hace difícil perseverar.

En el próximo curso, *De la dependencia a la alianza: liderazgo/gestión del proceso de cambio*, se explican las prácticas específicas que contribuyen a realizar esta tarea.

A fin de conservar la cordura y la perspectiva como agente de cambio, conviene **desarrollar una red de apoyo personal** integrada por personas que no tengan nada que ver con el esfuerzo de cambio.

Estas personas están a su disposición, no a disposición de la organización, le permiten desahogarse cuando lo necesita y lo ayudan a crear perspectiva cuando la ha perdido.

Para desempeñar el papel de agente de cambio, es esencial tener esta red a mano. Empiece a formarla con amigos de confianza, colegas, parientes a quienes pueda recurrir en momentos de dificultad y duda.

Qué hacer en caso de descarrilamientos

A veces los descarrilamientos vienen del exterior, de fuerzas en el entorno que nadie puede controlar.

Lo que una vez fue progreso puede detenerse e incluso regresar a las prácticas antiguas, como lo demuestra el ejemplo siguiente de Camboya.

Un informe de 2007 de [ActionAid](#) señalaba que el gobierno de Camboya actuaba de manera más afirmativa en sus tratos con los donantes, tanto en términos de eficacia de la ayuda como de condicionalidad.

El Consejo para el Desarrollo de Camboya (CDC) tomó cartas en el asunto presentando un análisis cualitativo de la eficacia de la ayuda y estableciendo prioridades para la reforma.

Los donantes respondieron prometiendo datos más exactos y oportunos sobre el flujo de la ayuda, reduciendo la fragmentación entre y dentro de sectores, apoyando los mecanismos de coordinación existentes, y racionalizando la asistencia técnica.

Sin embargo, la crisis de la deuda griega ha llevado al gobierno de Camboya a renunciar a sus exigencias y volver a trabajar con donantes individuales por miedo de perder su financiamiento.

A comienzos de 2012, el primer ministro, en un discurso dirigido a unas 30 organizaciones internacionales y no gubernamentales, anunció la suspensión del prometedor Foro de Cooperación para el Desarrollo de Camboya hasta 2014 a favor de trabajar con donantes individuales (Cambodia Herald of Feb 19, 2012).

Un paso adelante, un paso atrás.

Aspectos destacados

No es mucho lo que pueden hacer los agentes de cambio cuando se producen descarrilamientos, aparte de mantener el cambio latente en un segundo plano de modo que, cuando la crisis haya pasado y vuelvan a presentarse nuevas oportunidades, la iniciativa de cambio se pueda reubicar rápidamente como prioridad.

El manejo de opositores y adversarios

Otras veces, los descarrilamientos son creados intencionalmente por grupos e individuos que pueden perder beneficios de privilegios si se concreta el esfuerzo de cambio.

Las prácticas siguientes se manifiestan a menudo en audiencias o consultas con partes interesadas que tienen la intención de sabotear el esfuerzo de cambio.

- Esto crea temor respecto de las consecuencias del cambio en las mentes de las personas que no están del todo decididas si quieren participar o no.

- Pedir más información, sugerir consultas adicionales o proponer nuevos requisitos de procedimientos no tan solo una vez (eso podría ser legítimo) sino muchas veces hasta el punto de que la iniciativa pierde su fuerza, impulso y, en última instancia, seguidores. Estas tácticas dilatorias pueden matar hasta los mejores planes.
- Crean confusión respecto de lo que es el cambio e insertan detalles irrelevantes de otros cambios que distraen del mensaje principal.
- Plantean dudas sobre el honor, la reputación, la confianza o credibilidad del agente de cambio y los miembros de su equipo.

Estas prácticas pueden socavar las comunicaciones bien intencionadas, de modo que es importante reconocerlas por lo que son.

Equipos en conflicto de diferentes países, algunos ministerios en el interior, otros en proyectos u organizaciones privadas, fueron capaces de contrarrestar estos intentos al reunirse y hablar a través de facilitadores neutrales para trabajar codo a codo con el iniciador del cambio. Esto hizo posible reducir el nivel de intensidad emocional.

Con un lenguaje respetuoso, abordar la desinformación y recurrir a comprobaciones de la realidad permitió que estos grupos logaran ser más productivos y alineados. Para consultar muestras del lenguaje que puede contribuir a redirigir los ataques, haga clic [aquí](#).

Fuente: Kotter & Whitehead 2010.

El poder de la posibilidad



A pesar de todas las dificultades y obstáculos que se encuentran en el camino de la ayuda eficaz, nos alienta la observación de un estudiante del cambio, Malcolm Gladwell (autor del libro *El punto clave*) quien escribe:

"Lo que debe subrayar el éxito de los [cambios épicos] en definitiva, es una convicción inamovible de que el cambio es posible, las personas pueden transformar radicalmente sus comportamientos o convicciones si encuentran la clase de impulso adecuada. Los puntos de inflexión son una reafirmación del potencial de cambio y del poder de toda acción inteligente. Observe el mundo que lo rodea. Puede parecer un lugar inmutable, implacable. No lo es. Con el menor empuje, justo en el lugar adecuado, se puede inclinar".•

Llamémoslo como sea, es obvio que la iniciativa de cambio no se desplegará sin liderazgo.

En el próximo curso, *De la dependencia a la alianza: liderazgo/gestión del proceso de cambio*, examinaremos en mayor detalle el liderazgo y la gestión. Todas las prácticas y herramienta que se presentan en ese curso son relevantes para quienes asumen la tarea de dirigir un cambio.

Ideas en acción

En la sección siguiente encontrará las herramientas que ayudarán a convertir las posibilidades en realidad mediante la dirección y gestión eficaz del cambio.

Herramientas y recursos

Introducción a herramientas y recursos

En esta sesión encontrará algunas herramientas que pueden resultar muy prácticas para liderar o gestionar un proceso de cambio.

La sección titulada **Cómo conseguir compromisos** le ayudará a perfeccionar sus mensajes y prepararse antes de presentarse frente a su audiencia a con su mensaje de cambio. También hay un enlace para aprender a realizar un análisis de las partes interesadas.

La sección titulada **Cómo responder a los ataques comunes** presenta una serie de guiones para enfrentar a quienes se proponen descarrilar sus esfuerzos, especialmente en reuniones públicas.

El **modelo de desafío** es una buena herramienta para resolver problemas y ajustar la orientación. Consiste en una serie de preguntas que van desde el nivel de los 9000 metros (¿cuál es su propósito, su visión personal más distante?) hasta los resultados mensurables a corto plazo y un análisis de lo que tendrá que superar para avanzar desde el presente en la dirección de la visión.

La sección titulada **Crear una coalición** enumera algunos pasos críticos que son importantes cuando se esté preparado para comenzar a formar su coalición.

La sección titulada **Cómo enfrentar la resistencia al cambio** presenta una serie de tácticas para cuando uno se da cuenta de que las resistencias no radican tanto en el sistema como en los individuos. Si las personas sólo pueden ver lo que van a perder, en esta página encontrará algunas ideas.

La comunicación para el cambio es un recordatorio de que las malas comunicaciones son una causa común de resistencia. Una gran parte del conflicto entre los individuos y los grupos tiene su origen en las expectativas que no coinciden.

La planificación y preparación de preguntas para el equipo de cambio presenta una serie de preguntas que todo equipo de cambio necesita considerar de vez en cuando; algunas corresponden a algunos de los pasos de John Kotter.

La sección titulada **Evaluación de la preparación para el cambio** presenta una lista de control rápido para determinar cuándo empezar a llamar la atención de la organización sobre la eficacia para la ayuda.

Evaluación de la capacidad de transición de la gestión y el liderazgo para la atención y el tratamiento del VIH del PEPFAR. Programas para aliados locales. El objetivo de este proyecto de herramienta es la evaluación de la capacidad a nivel de país para asumir una mayor responsabilidad y rendición de cuentas para la planificación, organización y gestión de la atención del VIH y los programas y servicios de tratamiento.

Cómo conseguir compromiso



Un antiguo dicho chino reza aproximadamente: *"Si un dragón vive en tu vecindario, asegúrate de conocerlo"*.

En otras palabras, averiguar quiénes son las personas que están en contra de lo que uno desea cambiar y dejar que le lancen fuego/lo ataquen. El mejor que lo hagan abiertamente y desde un comienzo en vez de más tarde y desde lugares ocultos. Al menos, sabrá dónde está parado (y dónde están ellos).

Acuérdese de esto cuando elabore sus mensajes de promoción:

- **La gente se distrae fácilmente.** Mantenga sus mensajes breves, claros y nítidos.

Algunas personas llaman a esto 'charla de ascensor', la capacidad de compartir sus mensajes en el tiempo que tarda el ascensor en llegar desde la base hasta el último piso.

- **Busque lo que se hace eco de la realidad de la gente.** En las primeras etapas, cuando necesita movilizar el mayor número de seguidores posible, concéntrese en ganar las mentes y los corazones. Tenga los datos y la lógica listos para quienes los pidan, pero no los comparta con los grupos más amplios en las etapas iniciales.
- **"La rueda chirriante recibe el aceite"**. Este dicho existe en muchos idiomas en referencia a nuestra tendencia de prestar más atención a los que hacen más ruido. A veces prestamos muchísima atención a los detractores u opositores cuando en realidad representan solo una pequeña fracción del grupo que tratamos de atraer.
- **No espere ser un agente de cambio si trabaja aisladamente.** Enliste a otras personas para explorar la oposición que podría esperar, practique sus respuestas en juegos de roles, y prepare planes de comunicación, para cuando las cosas funcionen conforme a lo planeado y para saber qué hacer cuando no funcionen.
- **Acuérdese de realizar su análisis de partes interesadas.** Le ayudará a entender las realidades de las personas que se oponen a sus propuestas. A veces el propio acto de preguntarles cuáles son sus inquietudes puede incorporarlos al proyecto. Los seres humanos son criaturas complejas y sus motivaciones son aun más complejas.

Fuentes: Kotter & Whitehead 2010; MSH 2005.

Cómo responder a los ataques comunes



Aunque el cambio en el que está trabajando sea levemente controvertido, aquí tiene [algunos guiones](#) que le ayudarán a prepararse para los tres ataques comunes:

1. Cuando la gente no necesita su idea porque no ven el problema que pretende resolver.
2. Cuando la gente reconoce el problema pero no piensa que su solución es buena.
3. Cuando la gente reconoce el problema, aprecia su solución, pero no cree que funcione en esta situación en particular.

Fuente: Adaptado de Kotter & Whitehead 2010.

El modelo de desafío

El [modelo de desafío](#) es útil para resolver un desafío con otras personas, incorporando en la tarea sus perspectivas y conocimientos.

El modelo de desafío se ha utilizado en una variedad de situaciones de atención de salud, gobierno y organizaciones no gubernamentales a fin de empoderar a los equipos para que puedan resolver sus propios problemas, a menudo sin ningún recurso más que los que ya tienen.

Pasos para trabajar con el modelo de desafío:

- Revisar la declaración de misión de su organización o equipo.
- Crear una visión.
- Desarrollar un resultado deseable específico.
- Evaluar la situación actual.
- Identificar los obstáculos que probablemente se presenten.
- Articular el desafío.
- Seleccionar las medidas prioritarias.
- Elaborar un plan de acción.
- Implementar el plan y vigilar y evaluar su avance.

Haga clic [aquí](#) para obtener instrucciones sobre cómo completar cada paso.

Crear una coalición

La creación de una coalición es a menudo difícil. Aunque podríamos estar inclinados a crear una coalición de personas que son en su mayor parte como nosotros, es mejor a largo plazo crear una coalición diversificada. Piense cuál sería la combinación adecuada: personas clave que representan diferentes facciones, departamentos y unidades, actores políticos críticos, personas apasionadas por el cambio y los que podrían de otro modo bloquear sus esfuerzos.

A continuación se presentan los pasos críticos que deben tenerse en cuenta para formar una coalición.

- Explorar cuáles son los intereses de los otros grupos, a fin de poder articular sus necesidades más apremiantes.
- Identificar los grupos con mayor probabilidad de tener intereses comunes con su grupo. Conectar lo que tenga que ofrecer con las necesidades de los otros grupos de modo de "convertir" al líder del grupo para su causa.
- Proveer "asistencia técnica" (información de peritos) para educar a los líderes del grupo sobre los detalles, mecanismos/procesos/estructuras de su causa (y cómo funciona para "entregar las mercancías") para que puedan educar a sus seguidores con confianza).
- Organizar eventos para los varios grupos con los que desea formar la coalición. Reunir a la gente para que puedan escuchar y ver cómo encajan los diversos intereses y para inspirarse a base de lo que usted trata de realizar.

Cómo enfrentar la resistencia al cambio

Razonar. Presente el caso (como en un argumento legal) para el cambio que propone, indicando los pros y los contras del cambio, mostrando las consecuencias de no abordarlo.

Desacreditar mitos. Directamente (pero con mucho tacto) desafíe los mitos derivados de creencias antiguas, ideas equivocadas u obsoletas, o información errónea de terceros.

Reforzar los comportamientos o prácticas nuevas que se desea lograr. Proveer recursos y recompensas (puede ser publicidad, reconocimiento público, premios, recursos adicionales u oportunidades de crecimiento) para aquellos que apliquen los nuevos comportamientos o prácticas.

Describir la visión de diversas maneras. Brindar oportunidades para que las personas 'prueben' la nueva visión por su cuenta.

- Comunicar un relato convincente sobre la visión y demostrar la inevitabilidad de los cambios.
- Reconocer que las personas integran la información de diferentes maneras. Algunos necesitan ver cifras en gráficos o tablas. Mientras que otros prefieren ver imágenes o escuchar o ver citas.
- Usar películas, poesía o artes visuales para ayudar a las personas a entender los beneficios del cambio.

Autoexamen Reflexionar sobre las maneras habituales en que uno comunica o cuenta la historia Tal vez sea necesario cambiar algo. ¡El estilo personal podría fortalecer la resistencia!

- Tal vez se avanza demasiado rápido y se expresa impaciencia.
- Tal vez es necesario emplear otra forma de comunicarse con la gente.
- La presentación de diapositivas desde un estrado podría no ser lo más adecuado. Considerar sentarse en torno a una mesa y explorar las implicaciones del cambio con aquellos cuyo apoyo es vital.
- Pasar menos tiempo comunicando el punto de vista propio y más tiempo escuchando.
- Practicar lo que se predica. Si el cambio involucra fijar y mantener normas elevadas, entonces es importante dar el ejemplo. Si el mensaje comunica que debe tratarse a los clientes con respeto, entonces deberá demostrarse respeto en toda interacción; si se comete un error, admitirlo, pedir disculpas, y seguir avanzando.

Exponer las personas que se resisten a otras personas o lugares. Coordinar reuniones con otras personas que han atravesado cambios significativos. Llevar el personal a visitar centros de servicios para ver o hablar con los clientes de modo que se vea claramente el impacto del cambio. Estos contactos ayudarán a demostrar los (posibles) efectos positivos de los cambios que se proponen.

Abordar indirectamente a los que se atrasan en ejecutar el cambio. Los estudios sobre la difusión de innovaciones indican que un pequeño porcentaje de casi cualquier grupo se atrasará frente a cualquier cambio. No vale la pena dedicar esfuerzos a este grupo, que suele denominarse "cambiadores lentos", sino más dejar que los

mejores resultados hablen por sí mismos. Cuando se oficializa un cambio de práctica, los cambios normativos eventualmente motivarán a estos cambiadores lentos a adoptar la nueva práctica (Rogers 2003).

Comunicación para fomentar el cambio



Las malas comunicaciones son una causa de resistencia. Una gran parte del conflicto entre los individuos y los grupos tiene su origen en las expectativas que no coinciden. Cuando no nos hablamos directamente unos a otros, creamos un vacío que se llena fácilmente con nuestra propia interpretación de lo que podemos esperar y lo que los demás esperan de nosotros.

Estas expectativas a menudo están relacionadas con la imparcialidad, la justicia, los roles y las recompensas. Cuando nos comunicamos bien, aclaramos expectativas; cuando nos comunicamos mal o no suficientemente, sembramos las semillas del conflicto y la resistencia.

Cuando se anuncian por primera vez las iniciativas de cambio, se crean expectativas acerca de lo que cambiará para cada uno de los actores involucrados en el cambio. Para algunos, estas

expectativas están llenas de esperanza, mientras que para otros instilan temor respecto de lo que se perderá. La mayoría de las personas saben muy bien cómo comunicarse, aun cuando lo hagan de manera insuficiente.

A veces, los líderes del cambio están demasiado ocupados y eso perjudica la comunicación con los seguidores, o creen que todo el mundo ya sabe lo que necesitan saber, o sienten que no hay nada que decir porque no ha pasado nada.

Una buena regla práctica es comunicarse frecuentemente aun cuando parecería que no hay nada que decir. Si ese es el caso, entonces simplemente comunque eso: "No tenemos nada nuevo que decirle".