



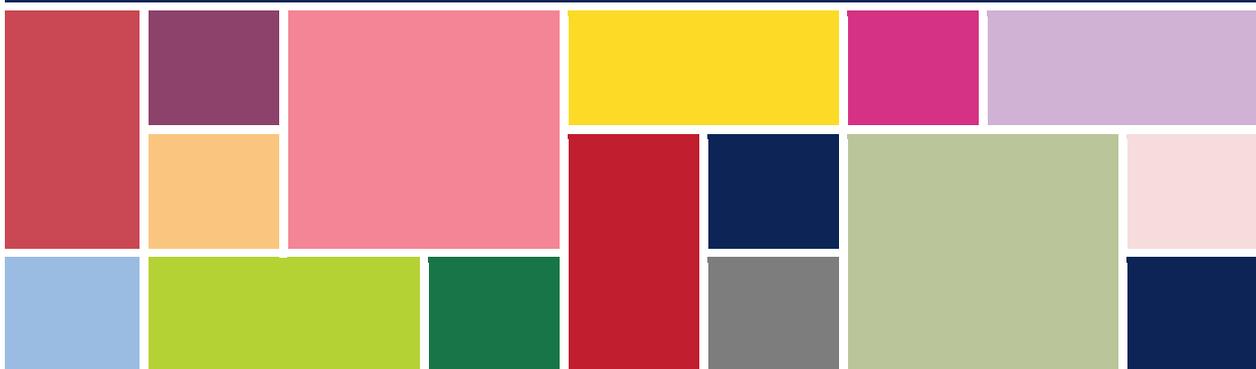
**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**M**aternal and Child  
Survival Program

alianza  
**neonatal**  
alliance

# Hoja de Ruta para Formar Alianzas Neonatales Regionales y Nacionales en América Latina y el Caribe

Agosto de 2019



El Programa de Supervivencia Materno Infantil (MCSP) es el programa insignia de la Oficina de Salud Mundial de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a la hora de prevenir la mortalidad materna e infantil y se centra en 25 países. Este programa implementa y respalda intervenciones sostenibles y de gran impacto en materia de salud reproductiva, materna, neonatal e infantil (SRMNI) en asociación con los ministerios de salud y otros socios. Este informe es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos del Acuerdo cooperativo AID-OAA-A-14-00028. El contenido es responsabilidad del Programa de Supervivencia Materno Infantil (MCSP) y no necesariamente refleja la opinión de la USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

# Índice

Objetivo de la hoja de ruta .....	1
Antecedentes.....	1
Misión de la Alianza Neonatal para ALC .....	1
Objetivos estratégicos de la Alianza Neonatal para ALC.....	2
Estructura y gobernanza de la Alianza Neonatal para ALC.....	2
El potencial de trabajar con alianzas.....	3
Alianzas neonatales nacionales en ALC.....	3
Hoja de ruta y pasos recomendados .....	4
Desafíos de la creación de alianzas.....	9
Lecciones y prácticas óptimas recomendadas .....	9



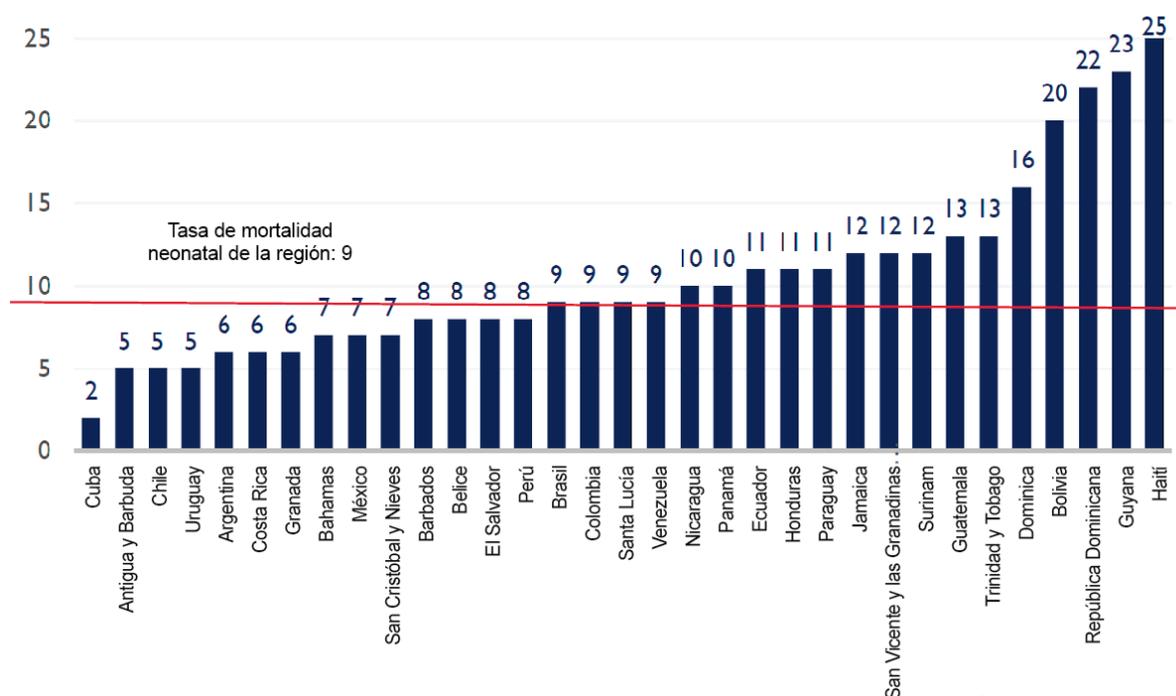
## Objetivo de la hoja de ruta

En este documento se identifican los principales pasos necesarios para crear una alianza neonatal subregional o nacional. Se trata de recomendaciones basadas en experiencias de miembros de la Alianza Neonatal para América Latina y el Caribe (ALC) a nivel nacional y regional. Articula un enfoque estratégico compartido y pretende ser un recurso para que los países de ALC formen sus propias alianzas teniendo en cuenta el contexto local.

## Antecedentes

El [Objetivo de Desarrollo Sostenible \(ODS\) n.º 3](#) (“garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”) reafirma la necesidad de que los países reduzcan la tasa de mortalidad neonatal a al menos 12 por cada 1000 nacidos vivos. En las últimas dos décadas, se observaron mejoras importantes en mortalidad neonatal en ALC: la tasa disminuyó de 23 en 1990 a 10 en 2017 por cada 1000 nacidos vivos (UNICEF, 2018). No obstante, sigue habiendo diferencias considerables entre los países de la región (véase la Figura 1). Incluso en aquellos países que lograron grandes avances para reducir la morbilidad, a su interior, las tasas nacionales suelen ocultar desigualdades significativas entre las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Por ejemplo, en República Dominicana, El Salvador y Guatemala, la mortalidad neonatal es tres veces más alta entre los recién nacidos de las familias más pobres que entre los de las familias más adineradas (UNICEF, 2016).

**Figura 1. Tasa de mortalidad neonatal (por cada 1000 nacidos vivos) en los países de América Latina y el Caribe, 2015**



Fuente: UNICEF. Informe sobre Equidad en Salud 2016. Análisis de las inequidades en salud reproductiva, materna, neonatal, de la niñez y de la adolescencia en América Latina y el Caribe para guiar la formulación de políticas.

En ALC, la rápida disminución del financiamiento por parte de las agencias donantes hace que sea crucial movilizar la capacidad y los recursos significativos de la región para hacer frente a las desigualdades históricas en materia de salud reproductiva, materna, neonatal, de la niñez y de la adolescencia.

En respuesta a esta situación, un grupo de defensores apasionados de la salud neonatal creó en 2005 la Alianza Neonatal para ALC como un proyecto colaborativo que intenta priorizar la salud de los recién nacidos en la región de ALC.

## Misión de la Alianza Neonatal para ALC

La Alianza Neonatal para ALC es un instrumento importante para promover intervenciones de gran impacto y basadas en la evidencia en materia de salud neonatal, coordinar esfuerzos de socios clave de

salud neonatal en ALC y aumentar la eficacia de las políticas y acciones para que más recién nacidos sobrevivan y prosperen.

A través de esfuerzos interinstitucionales, la Alianza aboga por la salud neonatal en ALC en el marco del continuo de la atención de la salud reproductiva, materna y de la niñez. Promueve políticas y programación basadas en la evidencia y se centra específicamente en reducir las desigualdades en las poblaciones más vulnerables.

## **Objetivos estratégicos de la Alianza Neonatal para ALC**

Para lograr su misión, la Alianza hace uso de los conocimientos, experiencia y los recursos de sus miembros para coordinar esfuerzos en cuatro áreas:

1. la formulación y supervisión de iniciativas regionales y mundiales dirigidas a la salud de los recién nacidos;
2. el fortalecimiento de asociaciones a nivel regional y nacional sobre asuntos relacionados con la salud neonatal, que incluye la creación y el respaldo de las alianzas nacionales;
3. la promoción de asuntos específicos y críticos relativos a los recién nacidos a nivel mundial, regional y nacional;
4. el acceso de los profesionales a las herramientas, los conocimientos y los recursos que necesitan para progresar en su trabajo en materia de salud neonatal.

La Alianza respaldó la difusión de la “Estrategia y plan de acción regionales sobre la salud del recién nacido” que concluyó en 2015, actualmente apoya la difusión del plan de acción “Todos los recién nacidos” y colabora en el movimiento “Todas las mujeres, todos los niños - ALC” (EWEC, 2017). A medida que la región de ALC implementa la Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente 2016-2030 (OMS, 2017) y, en concreto, el Plan de acción regional para la salud de la mujer, el niño y el adolescente 2018-2030 de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2018), la Alianza desempeña un papel fundamental al brindar conocimientos técnicos para la documentación e implementación de políticas y estrategias que apuntan a las desigualdades en materia de salud neonatal que persisten en los grupos en situación de mayor vulnerabilidad.

## **Estructura y gobernanza de la Alianza Neonatal para ALC**

La Alianza Neonatal para ALC se compone de varios miembros y está liderada por un comité ejecutivo y grupos de trabajo organizados en función de las necesidades de los miembros. Entre sus miembros se incluyen profesionales de salud y sus asociaciones, organismos multilaterales internacionales, gobiernos y socios del sector privado.

Hay casi 30 organizaciones miembro, incluidas cinco alianzas de nivel nacional (la Alianza Neonatal del Paraguay, el Colectivo por la Salud Neonatal de Perú, la Alianza Neonatal de República Dominicana, la Alianza Neonatal de El Salvador, y la Mesa Nacional por una Maternidad y Nacimiento Seguros de Bolivia). La Alianza Neonatal de Haití y la Alianza Neonatal de Barbados no están activas, aunque miembros de la misma coordinan actividades con la Alianza Neonatal.

En 2009, con un memorándum de entendimiento se formalizó la afiliación de asociaciones profesionales regionales, como la Asociación Latinoamericana de Pediatría (ALAPE), la Federación Latinoamericana de Sociedades de Obstetricia y Ginecología (FLASOG), la Confederación Internacional de Parteras (ICM por sus siglas en inglés) y la Federación Panamericana de Profesionales de Enfermería (FEPPEN).

La Alianza Neonatal para ALC coordina con sus miembros por los siguientes medios:

- Reuniones virtuales y presenciales
- Seminarios por internet
- Boletines informativos por correo electrónico
- La página de Facebook de la Alianza Neonatal para ALC: @AlianzaNeonatalparaAméricaLatinaYelCaribe
- Correo electrónico: alianzaneonatal2014@gmail.com

**Figura 2. Socios de la Alianza Neonatal para ALC**



## El poder de trabajar en alianzas

El [ODS n.º 17](#) afirma la importancia de “revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” a fin de avanzar en la agenda de manera exitosa. Esto incluye formar asociaciones basadas en una visión y valores compartidos entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil a nivel mundial, regional, nacional y local.

Ninguna organización es capaz de implementar todas las intervenciones destinadas a reducir la morbilidad neonatal con el más alto nivel de competencia. Las alianzas colaborativas respaldan la implementación de los objetivos de estrategias de salud regionales o mundiales. El propósito principal de estas alianzas es que los socios cooperen para coordinar las actividades, desarrollar nuevas estrategias y brindar actualizaciones sobre nuevas tecnologías. Las alianzas son un método estratégico cada vez más importante para ayudar a que las organizaciones crezcan (EWEC, 2017).

Múltiples organizaciones y socios trabajan para lograr avanzar en la salud neonatal en diferentes niveles: proveedores de salud, gobiernos nacionales y subnacionales, líderes comunitarios, expertos técnicos de agencias multilaterales y de organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones profesionales, entre otros. Si bien estos grupos comparten la pasión por la salud neonatal, no suelen colaborar de forma coordinada y sostenida (EWEC, 2017). Como consecuencia de una coordinación deficiente, es posible que las intervenciones sean ineficaces y que se desarrollen programas y estrategias paralelos; que la información, las actualizaciones y las experiencias de los países no se compartan de manera adecuada y consistente; y que se lleven a cabo proyectos inconsistentes o insostenibles de forma aislada. Estos desafíos se pueden enfrentar cuando los profesionales están conectados con sus pares más allá de los y las colegas y expertos/as de su país o asociaciones, ya que esto les permite aprender los unos de los otros y compartir prioridades.

La Alianza Neonatal para ALC es una plataforma que permite que los miembros estén al tanto de las prioridades que están surgiendo a nivel global y las prácticas basadas en la evidencia en salud neonatal, y reciban apoyo para asumir nuevos enfoques y adaptar las políticas. La Alianza respalda la creación y el fortalecimiento de alianzas neonatales nacionales. Estas alianzas tienen diferentes formatos y enfoques a la hora de abordar la salud neonatal, que se adaptan al contexto local, pero comparten la misión fundamental de la alianza. Lo ideal es que estas alianzas cuenten con el apoyo o la dirección del Ministerio de Salud de cada país para que tengan una presencia sostenida a nivel nacional. La Alianza Neonatal para ALC también es un recurso para compartir las experiencias y lecciones de ALC con la comunidad internacional.

## Alianzas neonatales nacionales en ALC

Desde 2005 la Alianza Neonatal para ALC ha priorizado el apoyo a los países de la región para establecer alianzas neonatales (Tabla 1).

**Tabla 1. Alianzas neonatales en ALC**

País	Nombre de la alianza local	Año de creación	Estado actual
Barbados	Alianza Neonatal de Barbados	2013	Inactiva*
Bolivia	La Mesa Nacional por una Maternidad y Nacimiento Seguros	1995	Activa
República Dominicana	Alianza Neonatal República Dominicana	2013	Activa
El Salvador	Alianza Neonatal de El Salvador <a href="https://www.facebook.com/Alianza.Neonatal.ES/">https://www.facebook.com/Alianza.Neonatal.ES/</a>	2010	Activa
Haití	Alianza Neonatal de Haití	2011	Inactiva**
Paraguay	Alianza Neonatal del Paraguay	2015	Activa
Perú	El Colectivo por la Salud Neonatal de Perú	2006	Activa

En esta hoja de ruta, se comparten las lecciones que se obtuvieron en Bolivia, República Dominicana, Paraguay y Perú al establecer y operar las alianzas nacionales, que promueven la asistencia técnica “sur a sur”, así como diferentes artículos académicos donde se documenta la importancia de las alianzas y los pasos a seguir (Miller-Petrie, Mazia, Serpa, 2014; Segil, 2012; Mosher, 2015; Gonzalez, 2001).

## Hoja de ruta y pasos recomendados

**Figura 3. Pasos para crear una alianza neonatal**



### 1. Identificar a los líderes

En todos los países hay personas u organizaciones que hacen una excelente labor en asuntos de salud, en este caso, salud neonatal. Los líderes creen en el cambio y son comunicadores clave que propicia un entorno favorable.

En algunos casos, ya se encuentran trabajando en otras redes de salud. Es fundamental llamar su atención sobre la importancia de coordinar actividades y desarrollar capacidades para crear una agenda común para la salud neonatal.

### 2. Definir las necesidades estratégicas

Antes de tomar la decisión de crear una alianza, es necesario conocer el estado actual de la morbilidad neonatal a nivel regional/nacional/subnacional y tener conocimiento de las actividades de otros socios en el tema, tal como el Ministerio de Salud.

Estas son algunos temas a considerar en una evaluación de necesidades:

- ¿La salud neonatal forma parte de la agenda actual del país?
- ¿Cuáles son las prioridades del gobierno para la salud neonatal?
- ¿Qué organizaciones trabajan para promover la salud neonatal?

### 3. Identificar a posibles socios: generar interés

Luego de evaluar las necesidades e identificar las organizaciones que podrían apoyar a una alianza nacional, es necesario hacer un mapa de las partes interesadas; para ello, se debe identificar a los grupos o las personas que podrían estar interesados en colaborar para respaldar la agenda de salud neonatal.

Es importante formar un grupo mixto y diverso que vincule a actores estatales y no estatales, incluidos el Ministerio de Salud, organizaciones profesionales y académicas relevantes (de pediatría, obstetricia, enfermería y partería profesional), instituciones de la seguridad social, organizaciones de las Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil y sin fines de lucro, organizaciones comunitarias y el sector privado, que estén relacionados con la salud neonatal.

A la hora de seleccionar socios, se debe tomar en cuenta la necesidad de su aporte para contar con nuevas ideas, habilidades, recursos y oportunidades. Las siguientes características ayudan a definir posibles socios:

- *Compatibilidad*: al formar una alianza con un socio conocido, hay menos riesgos de fracaso, ya que sabemos con quién nos estamos asociando.
- *Capacidad*: cada socio tiene conocimientos específicos. Esto favorece la interacción entre los socios y crea relaciones sinérgicas.
- *Compromiso*: los socios deben compartir la idea que es necesario formar una alianza para lograr que los recién nacidos sobrevivan y prosperen.

### 4. Identificar oportunidades y valor agregado

Antes de proponer una asociación con un posible socio, es necesario identificar el valor agregado que se espera de esta asociación y lo que una alianza podría ofrecer. Las alianzas estratégicas eficaces deben ofrecer un beneficio mutuo para ambas partes y generar un valor agregado para todas las organizaciones participantes. También es necesario que se compartan los conocimientos y los recursos de los miembros para que la alianza sea más eficaz que cuando cada uno de los miembros trabaja por separado. Durante la reunión de presentación, se debe definir el aporte de cada organización. Compartir nuevos enfoques, modelos e intervenciones eficaces permite que las alianzas sean sostenibles.

Hay que establecer con claridad qué compartirá cada organización y qué está dentro y fuera de su alcance. Las asociaciones se pueden frustrar rápidamente si los grupos temen perder su identidad organizacional o intentan utilizar la alianza para llevar a cabo sus propias actividades.

### 5. Convocar una reunión de presentación: llamada a la acción

Es necesario programar una reunión de presentación con posibles socios para comunicar el plan y las ideas iniciales. Es fundamental que analice de antemano las oportunidades actuales, la estrategia y los pasos específicos que le gustaría que el grupo emprenda para alcanzar este objetivo. Debata las ventajas y los inconvenientes de trabajar de forma conjunta. Aun cuando se trata de ideas iniciales, este proceso es importante, ya que propicia un sentido de pertenencia y garantiza que todos estén de acuerdo.

### 6. Definir una agenda común y objetivos claros

En las reuniones siguientes, haga una lista de oportunidades para alcanzar el objetivo común (p. ej., un aumento de la supervivencia infantil o una disminución de la morbilidad infantil). Céntrese en los intereses primordiales y exponga los objetivos y las expectativas de esta asociación. Negocie un plan que incluya riesgos y beneficios (no necesariamente equitativos) para todas las partes (Segil, 2019).

Primero, determine lo que puede lograr su alianza en los siguientes 12 meses. Luego puede diseñar una agenda más ambiciosa.

Una agenda común no solo articula el problema compartido que pretenden abordar de forma conjunta, sino que también requiere que los socios comprendan el asunto correctamente y estén de acuerdo con la estrategia o la intervención que solucionaría el problema de la mejor manera.

**Recuadro I. Prácticas óptimas posnatales sugeridas por Todas las mujeres, todos los niños (EWEC, 2015):**

- Cuidados en el establecimiento de salud durante al menos 24 horas después de un parto vaginal sin complicaciones.
- Secado inmediato y control térmico del recién nacido/a
- Reanimación neonatal con ambú y mascarilla.
- Inicio temprano de la lactancia materna (en el transcurso de una hora).
- Higiene del cordón umbilical y de la piel.
- Inicio del tratamiento antiviral preventivo para bebés expuestos a VIH.
- Método de la madre canguro para todos los bebés pequeños y prematuros
- Ayuda adicional para alimentar a los bebés pequeños y prematuros con leche materna.
- Tratamiento antibiótico preventivo en recién nacidos con riesgo de infección bacteriana.
- Presión positiva continua en las vías respiratorias para tratar a los bebés con síndrome de dificultad respiratoria.
- Detección y manejo de caso de posibles infecciones bacterianas graves.
- Tratamiento de recién nacidos con ictericia.
- Detección y tratamiento de trastornos genéticos.
- Contacto posnatal con un proveedor de salud calificado ya sea en el hogar o en el establecimiento de salud alrededor del día 3, del día 7 y 6 semanas después del nacimiento.

Fuente: Todas las mujeres, todos los niños (EWEC). 2015. Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescente (2016-2030).

A la hora de elaborar su estrategia, incluya prácticas óptimas que los socios hayan propuesto o aquellas basadas en la evidencia recomendadas a nivel global para asegurarse de que la asociación sea eficaz. Consulte el Recuadro 1 para ver un ejemplo de prácticas óptimas actuales.

## 7. Definir una estructura simple y democrática

Se recomienda una estructura organizacional simple, que tome en cuenta: roles y responsabilidades, para garantizar los canales de comunicación eficientes, los estándares para la toma de decisiones y los mecanismos para adaptarse a nuevas situaciones. En esta etapa, lo que motiva principalmente la alianza es la pasión y el compromiso de los socios.

Una vez que se haya establecido la alianza, es importante formalizar la estructura a fin de fortalecerla. Es posible que deban establecerse estructuras estandarizadas con las funciones y las responsabilidades de los órganos de gobierno a fin de consolidar la organización. Las estructuras de gobierno, como comités directivos y equipos de administración operativa, son esenciales. Pero una comunicación informal fluida y constante puede ser incluso más importante, ya que hace posible la resolución de problemas y la administración de la alianza a diario y en tiempo real (Sanders, 2019).

La estructura debe ser funcional e incorporar a todos los socios para que se sientan parte de la construcción de la alianza a través de asumir responsabilidades. El desafío radica, a menudo, en cómo crear estructuras que permitan la participación activa de todos los socios para poner en práctica la agenda. Las alianzas nacionales pueden adaptar el modelo del Recuadro 2, que se utiliza para la Alianza Neonatal para ALC.

## Recuadro 2. El modelo de la Alianza Neonatal para ALC

**Miembros:** la Alianza Neonatal para ALC incluye organizaciones, asociaciones, agencias, individuos, gobiernos y entidades del sector privado cuya misión, valores y prácticas se alinean con la misión de la alianza. Los miembros nuevos se unen con el voto mayoritario del comité ejecutivo en cualquier momento del año. Para hacerse miembro, es necesario enviar una carta al presidente/a con una descripción breve de la organización, su misión y la solicitud de membresía.

La alianza se reserva el derecho de rechazar a cualquier asociación, gobierno o empresa que fabrique o venda productos que sean perjudiciales para el medio ambiente o la salud sin ofrecer beneficios que lo compensen o que, a sabiendas, incurse en prácticas que atentan contra los derechos humanos.

Estas son las responsabilidades de los miembros:

- Compartir información y experiencia con los demás miembros.
- Contribuir con sus habilidades y recursos a la implementación del plan de trabajo de la alianza.
- Abogar por el avance de la agenda de salud neonatal en la región como parte del proceso continuo de atención.
- Participar de forma activa en los comités, los grupos de trabajo, las reuniones y los foros.
- Contribuir en la planificación de la estrategia de la alianza y el desarrollo del plan de trabajo.

Los miembros se reúnen de forma virtual o presencial, al menos una vez al año, para definir planes de trabajo y líneas de acción estratégicos.

El **comité ejecutivo (CE)** es responsable de redactar el plan de trabajo anual con los aportes de los miembros durante las reuniones anuales, identificar los recursos, administrar las comunicaciones y los intercambios entre los miembros, representar a la alianza ante otras regiones y socios en todo el mundo, y brindar una dirección estratégica general de acuerdo con el plan de trabajo.

El CE estará compuesto de entre cinco y nueve miembros:

- Dos miembros permanentes que representan a la Organización Panamericana de la Salud y a UNICEF.
- Los miembros rotativos tienen un mandato de 2 años calendario, que comienza en enero luego del proceso de elección de la reunión anual.
- Al menos un representante de una alianza nacional o asociación profesional de la región.
- Cualquier agencia (aparte de la Organización Panamericana de la Salud y UNICEF) que contribuya de forma significativa a las operaciones de la alianza (actualmente, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]).
- Un socio que contribuya al diálogo internacional sobre la salud neonatal (actualmente, el Programa de Supervivencia Materno Infantil de la USAID).
- Otros, según las necesidades que determine el CE.

El CE propone los candidatos para la presidencia, y todos los miembros votan cada dos años en la reunión anual para un mandato de 2 años.

Para poder ser elegidos, los candidatos del CE deben haber sido miembros de la alianza durante al menos un año, destinar tiempo a este fin y contar con el apoyo de su organización. Un coordinador administrativo ayudará al CE.

El CE se reúne en persona al menos una vez al año y como mínimo una vez por trimestre a través de teleconferencia. También se pueden convocar reuniones virtuales en función de las necesidades.

La toma de decisiones se lleva a cabo por mayoría de votos. Se deben establecer fechas límite para que los miembros manifiesten sus opiniones, y el silencio o la abstención se consideran consentimiento.

El **presidente** guía el trabajo del CE y representa a la alianza en reuniones externas, o delega la responsabilidad a los miembros del CE. El presidente debe enviar las comunicaciones oficiales de la alianza, a menos que delegue esta tarea a un miembro del CE. También revisará todos los materiales internos y externos antes de su finalización.

El **coordinador administrativo** ayuda al presidente y al CE en la programación de reuniones y llamadas, la redacción de comunicaciones, la toma y el intercambio de notas, y otras tareas que determine el grupo.

**Comités y grupos de trabajo:** la alianza crea y/o elimina comités según sea necesario para promover actividades específicas. Hasta la fecha, estos son los comités que han estado activos: membresía, sitio web, comunicación, vigilancia y comités. Cualquier miembro de la alianza puede participar en los comités.

## 8. Elaborar un plan de trabajo anual

En el plan de trabajo, se debe definir la forma en que la alianza nacional logrará sus metas y responderá a los objetivos propuestos. Debe ser simple y estructurado para que cada socio pueda reconocer su contribución fácilmente.

Al elaborar el plan de trabajo, tenga en cuenta qué actividades prioritarias se deben llevar a cabo durante el año en coordinación con los socios. En el plan de trabajo no debe ser un listado de actividades de los socios, sino identificar aquellas actividades específicas que dan un valor agregado y que no se lograrían sin la estructura interinstitucional.

Al estructurar el plan de trabajo, asegúrese de que sea alcanzable y flexible, y que las responsabilidades y los plazos estén definidos de forma clara. El primer plan debe ser lo suficientemente simple para que los miembros se mantengan motivados.

Se deben establecer los objetivos mínimos y máximos. El máximo (resultado/impacto) debe representar el éxito a largo plazo de la alianza y el mínimo (productos), aquello que debería lograrse para continuar con la asociación. Elija actividades viables y realistas, como eventos y campañas de los que pueda obtener el máximo partido con el transcurso del tiempo.

Luego de consensuar el plan, todos los miembros deben estar de acuerdo y comprometerse a ponerlo en práctica. Se debe reflejar este acuerdo por escrito en el plan de trabajo e identificar a la persona de referencia de cada organización, quien se asegurará de que la actividad correspondiente se lleve a cabo según lo programado.

## 9. Supervisar y hacer un seguimiento

Incluso el mejor plan de trabajo puede no cumplir con sus objetivos si no se lo implementa y supervisa con regularidad. Revise continuamente el plan de trabajo y compare los logros alcanzados de la alianza para supervisar los avances y realizar cambios cuando algo no funciona. El proceso de supervisión también le permite documentar los logros, que se deben celebrar.

Para cumplir con este paso, es importante establecer hitos que permitan evaluar el trabajo y crear indicadores específicos (cualitativos y cuantitativos) a fin de determinar el progreso de la alianza. Los objetivos SMART —que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo— le permiten concentrar sus esfuerzos y utilizar el tiempo y los recursos de manera más productiva.

## 10. Elaborar un plan de sostenibilidad

La sostenibilidad podría definirse en términos sencillos como la cualidad de poder perdurar en el tiempo. Es un gran desafío al que se enfrentan todas las alianzas. Las alianzas tienen que identificar sus puntos fuertes respecto de la sostenibilidad: a nivel institucional (reconocimiento como líder técnico), programático (habilidades para poner en práctica un plan de calidad) o financiero (la capacidad de movilizar recursos).

Para ser sostenibles a largo plazo, las alianzas deben crear un plan para cumplir su misión y sus actividades tomando en cuenta estas tres dimensiones, en especial la financiera. Es importante que se calculen los costos del plan de trabajo o que se establezca un presupuesto claro para las actividades del año de modo que las finanzas no sean un impedimento a la hora de alcanzar el éxito. Tenga en cuenta posibles ventajas, como aprovechar las contribuciones en especie del grupo (p. ej., apoyo administrativo para realizar actividades) y los recursos gratuitos o de bajo costo para planificar actividades (p. ej., plataformas gratuitas de redes sociales para compartir información, etc.).

Un plan de sostenibilidad puede ayudar a que la alianza perdure a largo plazo. Es importante identificar la viabilidad de las estrategias para recaudar fondos y debatirlas con los socios desde el comienzo. Estas pueden ser algunas estrategias de sostenibilidad:

- Contar con la participación activa de organizaciones multilaterales regionales/internacionales de gran trayectoria (la Organización Panamericana de la Salud, UNICEF).

- Los miembros de la alianza pueden tomar la decisión de incluir un presupuesto específico para el funcionamiento de la alianza en los programas de salud neonatal e infantil de su organización.
- Diversificar las posibles fuentes de financiación.
- Ofrecer servicios de asesoramiento, como asistencia técnica al gobierno o a otros países.
- Responsabilidad social corporativa/ Asociarse con el sector privado: las empresas privadas apoyan a las comunidades de las que se benefician económicamente.

## Desafíos de la creación de alianzas

Tras años de trabajo conjunto, la Alianza Neonatal para ALC y sus socios han identificado algunos desafíos comunes en la creación y la sostenibilidad de las alianzas, que también se reflejan en la literatura. Las alianzas suelen enfrentarse a cuatro desafíos a la hora de generar la atención y los recursos para las condiciones que les atañen: la definición del problema, el posicionamiento de la agenda, la formación de coaliciones y la gobernanza (Shiffman, 2017). Las redes de salud que realizan estas tareas de manera eficaz tienen más probabilidades de recibir apoyo y superar obstáculos.

Reunir a socios con diferentes estructuras organizacionales, estilos de liderazgo, actitudes y enfoques ha sido un desafío importante. Las diferencias lingüísticas también podrían suponer un desafío si se quiere incorporar a grupos de la sociedad civil en situación de vulnerabilidad o para la creación de alianzas regionales o subregionales.

La falta de confianza entre los socios puede generar dificultades en las alianzas y suscitar una falta de compromiso entre los socios. Otro desafío a tomar en cuenta es el riesgo al que se enfrentan las alianzas al seleccionar los socios. Algunas alianzas fracasan porque la estructura de socios no funciona correctamente.

Muchas alianzas fracasan por una demora en la toma de decisiones, una coordinación deficiente y una falta de liderazgo. Consulte a continuación para ver algunas prácticas óptimas que pueden ayudar a atenuar estos problemas frecuentes.

## Lecciones y prácticas óptimas recomendadas

Crear una alianza lleva tiempo, esfuerzo, compromiso y la motivación de diferentes partes implicadas a fin de alcanzar objetivos comunes. Estas prácticas óptimas son sugerencias para enfrentar los desafíos mencionados anteriormente.

Para elaborar esta hoja de ruta, se tuvieron en cuenta tres estudios de casos (el Colectivo por la Salud Neonatal de Perú, la Alianza Neonatal de El Salvador y la Mesa por una Maternidad y Nacimiento Seguros de Bolivia). A continuación, encontrará algunas de las lecciones aprendidas.

Las tres alianzas coincidieron en que una asociación supone un proceso sistemático y continuo que hace posibles cambios políticos y sociales, y responde y se adapta a ellos en el marco de acuerdos mutuos. Es imprescindible establecer un equilibrio entre el Estado, las organizaciones internacionales y la sociedad civil en pos de una visión compartida a fin de garantizar una buena coordinación.

## Colaboración intersectorial

Las tres alianzas reconocieron la importancia de implicar a otros sectores gubernamentales además del de la salud, y tanto Perú como Bolivia están trabajando con organizaciones intersectoriales. El Colectivo por la Salud Neonatal de Perú forma parte de la *Mesa de Concertación Social de lucha contra la pobreza*, y Bolivia trabaja mediante la Mesa por una Maternidad y Nacimiento Seguros. A continuación, se enumeran algunas lecciones específicas:

- Garantizar una salud materna y neonatal equitativa no es solo un asunto de salud pública, sino también de justicia social. Por este motivo, es importante adoptar un enfoque intersectorial que incorpore a otros sectores sociales y económicos a la alianza.
- Sigue siendo un desafío contar con una agenda común en los temas maternos y neonatales, ya que los recién nacidos suelen pasar desapercibidos en la agenda materna.

- La participación de los ministerios de educación, justicia y otros garantiza que se incluyan diferentes perspectivas para establecer un enfoque exhaustivo de la salud.

## Miembros

- Las tres alianzas coincidieron en que los miembros son su activo más importante. También estuvieron de acuerdo sobre la importancia de trabajar con el Ministerio de Salud, que debería liderar el grupo. Esto evita que se cree una estructura paralela y permite que se elaboren y pongan en práctica políticas neonatales a nivel nacional y regional. Si el Ministerio de Salud asume la responsabilidad, puede ayudar a involucrar a colaboradores importantes y, como líder del sector de la salud, puede coordinar las actividades estrechamente con ellos para respaldar los planes nacionales.
- También recomendaron que se incluyeran miembros con diferentes capacidades técnicas. Cada miembro puede potenciar sus puntos fuertes y ofrecer otras perspectivas, por ejemplo, desde el ámbito clínico, científico, de la salud pública y del gobierno.
- Incluya a asociaciones profesionales e instituciones académicas entre sus miembros para tener un mayor impacto. Si logra un efecto en los estudiantes, esto se trasladará a la futura generación de prestadores de atención de la salud.
- Seleccione representantes comprometidos/as de cada organización miembro para garantizar una participación continua y activa.
- La dedicación, la pasión y el compromiso de los miembros, junto con el compañerismo, la confianza y la apertura entre los miembros facilitan la cooperación.
- El éxito de la Alianza con el transcurso de los años se ha basado en la capacidad de los miembros para trabajar en conjunto sin perder la autonomía institucional, con objetivos comunes, y funciones y responsabilidades claras.

## El poder de la información

- Para comenzar, haga un análisis de la situación para comprender los factores principales que contribuyen a la morbilidad neonatal. Siga supervisando el estado de situación de dichos factores en campo.
- Céntrese en las tres causas principales de mortalidad neonatal (complicaciones relacionadas con la prematuridad, asfixia e infecciones) y en las intervenciones de bajo costo, pero no olvide de incluir los aspectos de la salud materna en las prioridades neonatales.
- Céntrese en la recopilación y revisión de los datos para comprender realmente la situación de su país en términos de salud neonatal, tomando en cuenta las diferencias y exclusiones. Proponga estrategias basadas en evidencia estadística. Estos datos también apoyarán los esfuerzos nacionales de promoción.
- Conviértase en un recurso de asistencia técnica para el Ministerio de Salud. Céntrese en las áreas más vulnerables e intente crear alianzas regionales en dichas áreas.

## Intercambio de experiencias

- Céntrese en compartir datos técnicos con los miembros. Amplíe sus conocimientos de forma conjunta. Céntrese en la atención neonatal como parte de un proceso continuo de atención, desde antes de la concepción hasta después del nacimiento.
- Consulte las historias de éxito y las prácticas óptimas de la región para darle forma a la estrategia. Elabore una memoria institucional.

- Es importante que la alianza mantenga su reputación de socio confiable y de referencia técnica para la salud materna y neonatal. La alianza es una plataforma para compartir experiencias y actualizar a los miembros sobre intervenciones basadas en la evidencia en salud materna y neonatal, que permite expandir las intervenciones exitosas.

## Objetivos comunes

- Asegúrese de que los miembros compartan una misma misión y los mismos valores. Esto supone definir objetivos comunes e identificar áreas de interés compartidas. Busque formas de cooperar, no de diferenciarse. Cada organización debe representar su propia área de especialidad.
- Los valores, que incluyen respeto, transparencia, equidad, liderazgo compartido y confianza entre los socios, le confirieron a la Alianza sostenibilidad técnica, social y financiera.

## Estructura

- Busque un coordinador/a activo y un/a secretario/a que apoye para formar la columna vertebral de la alianza.
- La estructura organizacional es importante. Forme una estructura que no sea jerárquica ni burocrática para guiar la alianza. No se complique. El grupo debe ser flexible, pero debe haber coherencia y compromiso.
- Defina las funciones de los miembros y evite sobrecargar a miembros específicos. Cree grupos de trabajo flexibles para tareas concretas.
- Celebre reuniones mensuales de forma regular.

## Financiación

- Identifique los fondos para el grupo. Contacte a otras alianzas para colaborar.
- Identifique cómo los socios pueden colaborar con el financiamiento (contribuciones en especie, etc.).

## Conclusión

Las alianzas son importantes para formar asociaciones y hacer un uso eficiente de los recursos técnicos y financieros para seguir avanzando en la agenda de salud neonatal en América Latina y el Caribe. Las organizaciones que trabajan en el ámbito de la salud neonatal pueden replicar y adaptar los pasos y los enfoques descritos en esta hoja de ruta para formar alianzas neonatales en países o subregiones donde no las hay. Otras regiones y países también pueden mejorar a partir de las experiencias compartidas en este documento y aplicarlas a otras áreas, más allá de la salud neonatal.

## Referencias

- Every Woman Every Child (EWEC). 2015. The Global Strategy for Women's, Children's and Adolescents' Health (2016-2030). Fuente en línea: [https://globalstrategy.everywomaneverychild.org/pdf/EWEC\\_globalstrategyreport\\_200915\\_FINAL\\_WEB.pdf](https://globalstrategy.everywomaneverychild.org/pdf/EWEC_globalstrategyreport_200915_FINAL_WEB.pdf)
- Every Woman Every Child (EWEC). 2017. Every Woman Every Child in Latin America and the Caribbean. Fuente en línea: <https://www.everywomaneverychild.org/every-woman-every-child-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- Gonzalez M. 2001. Strategic alliances: the right way to compete in the 21st century. *Ivey Business Journal*.
- Miller-Petrie MK, Mazia G, Serpa M, et al. 2014. Building alliances for improving newborn health in Latin America and the Caribbean. *Rev Panam Salud Publica*. 36(1):44–9.
- Mosher M. 2015. 10 Steps to Successful Strategic Alliances. Iris Werks, October 6. Fuente en línea: <https://www.iris.xyz/grow/development/10-steps-to-successful-strategic-alliances>.
- Pan American Health Organization (PAHO). 2008. *Regional Strategy and Plan of Action for Neonatal Health within the Continuum of Maternal, Newborn, and Child Care*. Washington, DC: PAHO.
- Pan American Health Organization (PAHO). 2018. Plan of Action for Women's, Children's, and Adolescent's Health 2018-2030. Fuente en línea: [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=paho-who-mandates-strategies-6471&alias=47375-integrated-poa-wcah-2&Itemid=270&lang=en](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=paho-who-mandates-strategies-6471&alias=47375-integrated-poa-wcah-2&Itemid=270&lang=en).
- Schiffman J. 2017. Four challenges that global health networks face. *Int J Health Policy Manag*. 6(4):183–9. doi: 10.15171/ijhpm.2017.14.
- Segil L. 2012. 5 Keys to Creating Successful Strategic Alliances. *Forbes*, July 18. Fuente en línea: <https://www.forbes.com/2002/07/18/0719alliance.html#776ff6ae11f4>.
- UNICEF. Levels & Trends in Child Mortality. Report 2018. Fuente en línea: [https://www.unicef.org/publications/index\\_103264.html](https://www.unicef.org/publications/index_103264.html)
- UNICEF. Health Equity Report 2016. Analysis of reproductive, maternal, newborn, child and adolescent health inequities in Latin America and the Caribbean to inform policy making. Fuente en línea: <https://www.unicef.org/lac/media/386/file/Publication.pdf>
- World Health Organization (WHO). 2014. Every Woman Every Child (EWEC). Every Newborn. An Action Plan to End Preventable Deaths. Fuente en línea: [http://www.healthynetwork.org/hnn-content/uploads/Every\\_Newborn\\_Action\\_Plan-ENGLISH\\_updated\\_July2014.pdf](http://www.healthynetwork.org/hnn-content/uploads/Every_Newborn_Action_Plan-ENGLISH_updated_July2014.pdf)
- World Health Organization (WHO). 2017. The Global Strategy for Women's, Children's, and Adolescent's Health, 2016-2030. Fuente en línea: <https://www.who.int/life-course/partners/global-strategy/global-strategy-2016-2030/en/>

Este informe es posible gracias al generoso apoyo de la población estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en virtud de los términos del Acuerdo de cooperación AID-OAA-A-14-00028. El contenido es responsabilidad del Programa de Supervivencia Materno Infantil y no necesariamente refleja la opinión de la USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.