# Mesa de Trabajo Intersectorial

Programa Nacional
Municipios y Comunidades
Saludables

Ministerio de
Salud
Presidencia de la Nación

# Mesa de Trabajo Intersectorial

## Una herramienta para la gestión de Políticas Públicas

Programa Nacional
Municipios y Comunidades
Saludables

Ministerio de
Salud
Presidencia de la Nación

# Créditos

**Autoría**
Silvana Baró

**Colaboración y revisión editorial**
Laura Waynsztok - Magdalena Demarco - Carlos Anigstein

**Diseño y diagramación**
Franca Grasselli

## Autoridades

Presidenta de la Nación
Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros
Dr. Juan Manuel Abal Medina

Ministro de Salud de la Nación
Dr. Juan Luis Manzur

Secretario de Coordinación
Cdor. Eduardo Samuel Garvich

Secretario de Políticas, Regulación e Institutos
Dr. Gabriel Eduardo Yedlin

Secretario de Promoción y Programas Sanitarios
Dr. Máximo Andrés Diosque

Secretario de Determinantes de la Salud y Relaciones Sanitarias
Dr. Eduardo Mario Bustos Villar

Coordinadora del Programa Nacional Municipios y Comunidades Saludables
Lic. Laura Waynsztok

## Siglas

ASSL: Análisis de Situación de Salud Local

ATSC: Acuerdos Territoriales por la Salud Colectiva

MCS: Municipios y Comunidades Saludables

MSAL: Ministerio de Salud de la Nación Argentina

MTI: Mesa de Trabajo Intersectorial

ONG: Organización No Gubernamental

OSC: Organizaciones Sociales Comunitarias

PE: Protocolos Específicos

PNMCS: Programa Nacional Municipios y Comunidades Saludables

SSSL: Sala de Situación de Salud Local

# Índice


| | |
|---|---|
| Prólogo | 6 |
| Introducción | 7 |
| ¿Qué es la Mesa de Trabajo Intersectorial? | 10 |
| ¿Cuál es la importancia de la MTI dentro del PNMCS? | 12 |
| ¿Qué implicancias políticas tiene? | 13 |
| ¿Quiénes integran la MTI? | 15 |
| ¿Cuáles son las tareas que desempeña? | 17 |
| ¿Cuáles son los roles y tareas de sus integrantes? | 17 |
| ¿Cómo realizar una convocatoria? | 19 |
| ¿Cómo llevar a cabo la primera reunión de conformación de la MTI? | 21 |
| ¿Cómo lograr la sustentabilidad de la MTI? | 23 |
| ¿Cómo sistematizar las acciones que se llevan a cabo? | 27 |
| De interés para el referente municipal | 30 |
| Anexos | 33 |
| Bibliografía | 37 |

# Prólogo

El presente documento es una guía que pretende orientar y reflexionar en torno a la Mesa de Trabajo Intersectorial, en tanto espacio de participación para la gestión en el municipio.

Para ello, les proponemos reflexionar acerca de los conceptos que subyacen a nuestras prácticas, en los espacios en las que estas se dan, en cómo se llevan a cabo, quiénes son los actores intervinientes, entre algunos de los aspectos a tener en cuenta.

A medida que avancemos en el documento, podremos encontrar herramientas y recursos que pueden aplicarse a las dinámicas de trabajo cotidianas.



Sabemos que los procesos que se suscitan en el territorio no admiten un solo camino de trabajo, como así también, no se puede pensar en todos y cada uno de estos procesos que, en su mayoría, irrumpen en la vida de un municipio. Pero sí podremos intentar acercarnos para comprender y, de alguna manera, pensar sobre diversas cuestiones que ayuden a contemplarlos. Por ello, este documento no pretende ser un formulario de soluciones o, lo que es más, un recetario de aplicación, en donde se señale para cada acontecimiento una solución posible.

Cabe agregar que este trabajo es el resultado de numerosos aportes de un equipo de trabajo que durante años fue recogiendo experiencia en el territorio, y tiene como objetivos fortalecer el trabajo en las comunidades, promover herramientas para la intersectorialidad en el territorio y proveer un instrumento que facilite el desarrollo del trabajo intersectorial.

# Introducción

Entender la salud como un proceso complejo que se construye entre todos, supone considerar que las acciones intersectoriales constituyen un recurso fundamental para la solución de los problemas de salud y para el bienestar de la comunidad.

Tanto las autoridades municipales como la comunidad no siempre tienen en cuenta la estrecha relación que existe entre la actividad del municipio y la salud de la población. Si bien la salud no es competencia formal de los municipios -salvo en procesos de descentralización-, desde la lógica de la promoción de la salud, sí debe ser tenida en cuenta tanto en las agendas como en las acciones de los gobiernos locales.

En este sentido, es fundamental entender al municipio como "un espacio para la negociación y logro de acuerdos relacionados con el territorio y la comunidad". De este modo, el territorio es el lugar donde se articulan las políticas públicas con las características propias que el mismo tiene, es "el lugar donde hacer", pero también es entendido como el resultado de una relación dinámica en cuyo contexto se configuran los problemas y se forjan también las soluciones.[1]

Así, el territorio se configura como complejo: es el resultado de una relación dinámica entre los componentes sociales (economía, cultura, instituciones, poderes) que expresan determinadas relaciones de poder. En el territorio se articulan e integran las diferentes escalas (de actores, jurisdicciones y problemas), alrededor de los cuales se inscriben las estrategias identitarias.[2]

En este contexto, para poder enfrentar los problemas que atañen a la salud, es necesario que la acción intersectorial se perfeccione y pase de una relación entre sectores, coordinada e inducida, a una relación integrada, consciente e interactiva por la salud, el bienestar y la calidad de vida. La intersectorialidad es entendida como la integración de los distintos sectores del municipio y los diferentes actores de la comunidad en el proceso de diagnóstico, planificación, ejecución



[1] Lineamientos Estratégicos para la Gestión 2012-2016, PNMCS.
[2] Lineamientos Estratégicos para la Gestión 2012-2016, PNMCS.

y toma de decisiones para mejorar las condiciones sociales y sanitarias en los espacios donde viven las personas, el territorio (Cunill Grau, N., 2005).

Cabe agregar que, como afirma la autora citada, si bien supone compartir recursos, acciones y responsabilidades, contiene siempre posibilidad de resistencia y luchas de poder. Por ello, es importante aquí disponer de variados "mecanismos integradores internos", como, por ejemplo, los planes elaborados participativamente entre todos los actores implicados en las acciones intersectoriales, ya que pueden contribuir a generar visiones compartidas.

Asimismo, la práctica de la intersectorialidad brinda una mayor capacidad de respuesta en cuanto a cantidad, calidad y dinamicidad, para enfrentar los problemas vinculados a la salud, bienestar y calidad de vida, ya que convoca a la intervención coordinada de instituciones representativas de la comunidad (Castel- Florit Serrate, P., Gispert Abreu, E., 2009).



La iniciativa Municipios Saludables no se restringe a la salud sino que instaura una lógica de transformación que, además de sanitaria y ambiental, es social, política e incluso productiva. Para ello, el primer requisito es concretar la voluntad política de los decisores y abrir espacios y dinámicas que permitan construir la viabilidad de la iniciativa sumando adhesiones (Tobar, F., & Anigstein, C., 2012).

De este modo, y bajo estas premisas, definimos un Municipio saludable como "aquel que aborda integralmente los factores que determinan y condicionan negativamente el estado de salud con políticas públicas adecuadas, definidas de forma participativa e intersectorial para reducir las brechas de inequidad existentes en su territorio".[3]

Así, entre las principales características de los municipios saludables, podemos considerar las siguientes:

- Parten de iniciativas locales con fuerte compromiso político en ese nivel.
- Favorecen la movilización y participación comunitaria.
- Disponen de una estructura organizativa (Mesa de Tabajo) de carácter intersectorial.

[3] Lineamientos Estratégicos para la Gestión 2008-2011, PNMCS.

- Promueven el desarrollo de políticas de promoción y prevención que aborden de manera integral los determinantes y condicionantes de la salud.
- Construyen alianzas sectoriales, extra sectoriales e interjurisdiccionales para la promoción de la salud.
- Planifican, coordinan y ejecutan estrategias de información, educación y comunicación social para la promoción de la salud.
- Reorientan los servicios de salud hacia la promoción.
- Promueven el intercambio de experiencias entre comunidades.
- Tienen un líder o un conjunto de líderes fácilmente reconocibles.

Los gobiernos locales tienen un papel muy importante, están cerca de la gente y la conocen, por lo tanto, buscan el cumplimiento de los objetivos comunes. Esto contribuye a que la cosa pública sea cuidada y administrada como si fuera lo propio y lo de todos.[4] Otro aspecto a tener en cuenta, es la existencia de lazos políticos más fuertes, como así también, el ejercicio de la soberanía y la ciudadanía.

Las Políticas Públicas son procesos de intermediación entre el gobierno y la sociedad civil; el espacio local es un lugar especialmente indicado para implementar políticas que fomenten la inclusión social.[5]



[4] OPS/OMS Argentina: "Municipios Saludables. Una opción de política pública. Avances de un proceso en Argentina", N° 55, 2002.
[5] OPS/OMS: "Gestión de Políticas Públicas", SyDEL, 2011.

## ¿Qué es la Mesa de Trabajo Intersectorial?

Es un espacio[6] de...

• trabajo en el que participan los distintos actores comprometidos en el desarrollo de políticas públicas orientadas a actuar sobre los determinantes de la salud.

• discusión y reflexión sobre las necesidades que tiene la comunidad y las soluciones posibles que darán lugar a distintas acciones.

• construcción de procesos necesarios para el conocimiento y el bienestar de la comunidad.

• intercambio productivo entre los distintos sectores que conforman el territorio.

• gestión para implementar políticas públicas.

• participación estratégica que se constituye como fundamental en el territorio.

• organización necesaria para lograr verdaderos cambios en los factores que condicionan negativamente la salud local.

• conocimiento de los recursos de la comunidad.

Su conformación depende de las características de la trama de actores existentes en cada espacio local y puede retomar o inscribirse en trabajos inter actorales ya existentes en cada territorio (consejos de salud, consejos de política social, mesas de enlace, mesas de gestión, etc.).



[6]"Es el espacio donde todo sucede, el abordaje interdisciplinario de una problemática comunitaria", Equipos técnicos San Luis, Juana Koslay, 2012.

## Actividad 1 | Reflexionemos sobre la MTI

**Para ello, les sugerimos realizar un debate en relación a las siguientes preguntas:**

1.¿Qué es la MTI?

2.¿Por qué piensa que es necesario conformar la MTI en la localidad?

3.¿Qué fortalezas implicaría para el Municipio contar con una MTI?

4.¿Qué dificultades encontraría en lo sucesivo para continuar con las reuniones?

5.¿Qué consecuencias a nivel comunitario implicaría no continuar con su funcionamiento?

## ¿Cuál es la importancia de la MTI dentro del PNMCS?

El espacio local constituye el lugar por excelencia para implementar políticas públicas que fomenten la inclusión social. La cercanía de actores y sectores facilita el trabajo intersectorial necesario para implementar políticas que permitan la creación de redes sociales de sostén en campos tan variados como la educación, el trabajo, la vivienda, etc.[7]

En este sentido, la conformación de la Mesa de Trabajo Intersectorial en el Programa tiene fundamental importancia a la hora de planificar la estrategia de trabajo en el territorio, y su conformación no implica sólo un requisito formal para acreditar como Municipio Titular.

Constituir la Mesa es una instancia de acreditación fundamental, no sólo para estar en condiciones de suscribir el Acuerdo Territorial por la Salud Colectiva y el Protocolo Específico, que permitirá contar con un marco para el desarrollo de proyectos con un mayor conocimiento de la problemática local desde el Análisis de Situación de Salud Local; sino también para lograr el estándar de calidad a la hora de acreditación como Municipio Responsable, a saber: conformación de la Mesa, presentación del PNMCS a la misma y frecuencia de reuniones.[8]



Comprender la esencialidad de la Mesa, es considerar que la participación activa en la gestión de políticas públicas, en la toma de decisiones y en la construcción de las agendas políticas es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la comunidad (Anigstein, C., 2007).

Esta participación activa está dada por el desencadenamiento de procesos generados gracias al ASSL, que confluyen hacia una creciente información fehaciente sobre los problemas del territorio. Además, la participación en la Sala de Situación de Salud Local, creada a partir de dicho análisis, permite la inclusión de las problemáticas priorizadas en la agenda pública y política del municipio.

Es importante aquí, poder percibir los cambios que se producen en virtud de esta modalidad de trabajo, al observar la capacidad de gestión que va adquirien-

[7] CVSP OPS: "Políticas públicas de salud en el espacio local".
[8] Ministerio de Salud de la Nación: "Guía de Autoevaluación para la Acreditación de Municipios y Comunidades Saludables". Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Argentina, 2012.

do la Mesa en las políticas públicas y en las agendas de gobierno.

## ¿Qué implicancias políticas tiene?

La MTI como instancia de diálogo, discusión, y encuentro de los diversos actores y sectores comprometidos en la construcción de salud de la comunidad adquiere, por las características recién mencionadas, un carácter eminentemente político.

Ahora bien, ¿qué significa que la MTI se construya como un espacio político? O dicho de otro modo ¿qué significa que la política atraviesa y constituye el proceso de construcción de la salud en el territorio?

Para responder a estos interrogantes, partimos de una concepción de la política entendida como una práctica transformadora de la realidad: aquello que los hombres hacen en tanto "políticos" constituye un cierto modo de hacer, de interactuar con el mundo. Cuando actuamos políticamente le damos forma a lo que asumimos que es el mundo y la comunidad en la cual vivimos.

Sin embargo, para sostener una visión integral es necesario tomar en cuenta la distribución del poder en la sociedad y, por consiguiente, las herramientas con las que cuentan los diferentes actores para conseguir que sus intereses sean escuchados y contemplados. Esto es, comprender el conjunto de intereses que actúan en una comunidad, los valores que mueven a las personas a actuar, y los fines que persiguen.

En este punto, es preciso considerar que el poder no sólo se encuentra localizado en el Estado o en una institución. Numerosos grupos por fuera de éste tienen capacidades reales para influir en las discusiones y decisiones. De este modo, el poder constituye una relación social de primer orden, que juega en la comunidad un papel primordial para ordenar y organizar la acción de todos los sectores y sus interacciones. Entendido de este modo, el poder no es tanto una estructura piramidal que se derrama desde la cima hasta la base, sino más bien una fuerza que circula, condensado en puntos y formando redes. No hay una dirección

única del poder que lo hace "bajar" desde la cúpula, ni tampoco un único lugar donde éste se concentra. Hay, por el contrario, múltiples demandas, discursos y acciones que se articulan y buscan los modos más convenientes para expresarse.

Proponemos una definición de la política como un conjunto de prácticas, relacionadas todas ellas a partir de un medio en común, el poder, y de un espacio, la comunidad. El poder supone un ejercicio y unas estrategias que se organizan en el interior de cada comunidad.

Esta definición es de extrema utilidad para el funcionamiento de la MTI. En tanto espacio de discusión, intercambio y construcción de políticas públicas para mejorar las condiciones de salud de la población, requiere de una tarea de organización de los medios disponibles para alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Esto supone reunir, organizar y orientar las fuerzas para el alcance y administración del gobierno. Por ello no hay política sin el otro. El otro como amigo, como compañero, como adherente, o incluso, como adversario.



Todo proyecto político se inscribe en un sistema de conversación entre actores políticos y comunitarios que intercambian y construyen argumentos referidos a la comunidad a la que pertenecen. Como sujetos soberanos, pactan dinámicamente objetivos y agendas de acción. Puesto que la política es una disputa por los sentidos, representa el espacio de tensión entre esas partes que están en disputa. Crear un espacio de polémica, de desacuerdo, de litigio, no supone una instancia negativa en una comunidad, sino una instancia democrática donde todos contribuyen a las construcciones colectivas de sentido.

La acción de movilización, organización y formación de la comunidad a partir de un proyecto es una actividad prioritaria del sujeto político. Así, las propuestas, los debates, las acciones, deben ser respetuosas de la diversidad pero superadoras de los intereses de grupo o sector: ese es el desafío central de toda construcción política.

## ¿Quiénes integran la MTI?

La Mesa de Trabajo Intersectorial estará presidida por el Intendente o Presidente municipal o comunal y su Secretario/a Técnico/a será el/la Referente del Programa en el Municipio.

Podrán participar, entre otros:

- responsables de las distintas áreas municipales, ej. Secretaría de cultura del municipio;
- representantes de la Coordinación Nacional del PNMCS;
- responsables de organismos estatales (nacionales y provinciales) pertinentes, ej. INTI;
- organizaciones sociales comunitarias, ej. sociedades de fomento, clubes;
- organizaciones no gubernamentales;
- responsables directos de servicios públicos en el territorio (escuelas, fuerzas de seguridad, desarrollo social e infancia, centros de salud y hospitales, entre otros);
- representantes de universidades o institutos de investigación;
- representantes de empresas o asociaciones empresariales;
- representantes de la comunidad;
- representantes de los medios de comunicación.

Para la sistematización (ver más adelante "¿Cómo lograr la sistematización de las acciones?"), es fundamental que en el momento de la conformación de la Mesa, suscriban el Acta los representantes de todos los sectores que se comprometerán a trabajar. En las reuniones posteriores -y según los temas a tratar-, podrán convocar a aquellos sectores que están más relacionados con las problemáticas abordadas.

**Cuanto más sectores integren y asistan a la Mesa, más representativa será la participación que se traducirá en acciones conjuntas en la comunidad.**

## Actividad 2 | Conocimiento de los integrantes de la MTI

**Para un buen funcionamiento de la Mesa y para el conocimiento de sus integrantes, les proponemos la siguiente actividad que consiste en completar, en un afiche, los items que enumeramos a continuación. Los mismos deberán ser completados por cada organización o sector.**

| Nombre y Apellido del actor que participa | Cargo/ocupación | Interés/ motivación en la MTI | Disponibilidad de participación | Disponibilidad de recursos para aportar al trabajo |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

## ¿Cuáles son las tareas que desempeña?

- Elaborar el Análisis de Situación de Salud Local.
- Identificar proyectos conforme a los recursos disponibles y a los datos del ASSL.
- Diseñar e implementar proyectos y/o acciones para actuar sobre los determinantes y condicionantes de la salud.
- Monitorear la ejecución de las propuestas.
- Difundir las acciones y resultados.
- Coordinar el proceso de autoevaluación y trabajar conjuntamente con el equipo de evaluación a cargo de la evaluación externa.

## ¿Cuáles son los roles y tareas de sus integrantes?

Este espacio de trabajo supone el reconocimiento de la diversidad de aportes y, en consecuencia, la necesaria delimitación de roles y responsabilidades de cada uno de los participantes, además de la regularidad en su funcionamiento.



Se asignarán los roles necesarios para la organización de reuniones y ejecución de tareas. El referente y su equipo, si lo tuviere, son los encargados de organizar las reuniones de la mesa (ver más adelante "¿Cómo realizar una convocatoria?").

Además, tendrán como tarea:

- Tomar registro de la participación y asistencia de los invitados.
- Llevar registro de los acuerdos y compromisos de los distintos sectores.
- Informar a las autoridades sobre las necesidades conocidas y las decisiones tomadas en las reuniones.

En las distintas reuniones, se asignarán roles y tareas a desempeñar para cada uno de ellos en las diversas acciones a ejecutar.

## Actividad 3 | Tareas que desempeñan los integrantes de la MTI

**En un papelógrafo o pizarra se puede organizar un cuadro que señale la delimitación de tareas con sus correspondientes actividades.**

| ¿Qué se va a hacer? | ¿Cuándo se va a hacer? | ¿Dónde se va a hacer? | ¿Cómo se va a hacer? | ¿Quiénes o qué sectores son los responsables? |
|---|---|---|---|---|
| Ej.: una encuesta sobre actividad física y alimentación saludable. | En la primera semana del mes de marzo. | En el barrio "X" del municipio. | Se establecerá una muestra representativa y se aplicará un cuestionario escrito a la población. | Toma del cuestionario: "ONG Alimentarse sanos" y personal del centro de salud del barrio. Carga de los cuestionarios: equipo referente municipal. Procesamiento, resultados e informe: sistema estadístico del hospital. Comunicación: prensa del municipio. |

## ¿Cómo realizar una convocatoria?

En el momento de planificar una reunión de Mesa de Trabajo Intersectorial, es fundamental realizar una buena convocatoria que posibilite una concurrencia satisfactoria y efectiva para lograr los objetivos.

La convocatoria se desarrolla en dos momentos:

### 1. Momento preparatorio:

Son todas aquellas cuestiones a tener en cuenta, previas al lanzamiento de la convocatoria:

| | |
|---|---|
| ACTIVIDAD | ¿De qué se trata? |
| OBJETIVO | ¿Para qué se va a hacer? |
| DINÁMICA | ¿Cómo se va a desarrollar? |
| LUGAR | Tener en cuenta el espacio y la accesibilidad. |
| HORARIO | Buscar el más conveniente para asegurar la concurrencia de todos los invitados. |
| RESULTADOS | ¿Qué se esperan obtener de la reunión? |

- Definir invitados

Para ello realizar un listado o mapeo de los sectores y actores sociales que interesa que participen en la/s actividad/es (ver anexo). Los organizadores de la reunión pueden consultar a líderes de la comunidad acerca de posibles invitados, teniendo en cuenta que cada comunidad es diferente y por lo tanto sus actores o grupos pueden variar de una a la otra.

### 2. Momento de lanzamiento de la convocatoria:

Para este momento, se debe tener en cuenta que hay varias maneras de invitar a que participen de la actividad, y que cada una es apropiada para uno u otro de los invitados. Para ello es necesario identificar las características del encuentro y, a la vez, confeccionar una invitación:

| CARACTERÍSTICAS DEL ENCUENTRO | CONFECCIÓN DE LA INVITACIÓN |
|---|---|
| Tener en cuenta los puntos del "Momento preparatorio" para definir claramente cómo va a realizarse la reunión de información y reflexión. | ¿Quién invita? |
| | ¿Cuál es la actividad a la que están invitando? |
| | ¿Cuál es el objetivo del encuentro? |
| | ¿Cuándo y a qué hora se realizará? |
| | ¿Dónde se realizará? |
| | ¿Cuánto tiempo durará la actividad? |
| | ¿Por qué es importante contar con su presencia? |

Asimismo, es fundamental definir los canales de difusión. El uso de los distintos canales dependerá de la fecha del evento; suelen utilizarse canales masivos cuanto más alejado se esté de la fecha de la actividad y cuanto más nos acerquemos, se utilizarán canales más personalizados.



- ¿Cuáles son los canales de difusión utilizados?

Personalizados:
- Llamados telefónicos/correo electrónico personalizado
- Boca a boca (oral)

Masivos:
- Gacetillas de prensa a medios y periodistas gráficos, radiales y de televisión
- Publicidad en medios gráficos, radiales y televisivos locales
- Material de difusión en vía pública (gráfica)

Mixtos:
- Tarjetas de invitación con la agenda de actividades

## ¿Cómo llevar a cabo la primera reunión de conformación de la MTI?

En esta primera reunión se dará lugar a la firma del Acta de conformación de la Mesa por los distintos sectores que integrarán la misma. Algunas veces se utiliza esta reunión para dar a conocer los lineamientos del PNMCS, otras, en cambio, lo realizan en una siguiente reunión programada.

Se sugiere para esta reunión:

- Una dinámica de presentación de los presentes.
- Presentación de agenda de reunión con objetivos.
- Power Point/Video institucional del PNMCS.
- Suscripción del Acta de Conformación de MTI.
- Debate sobre temas a tratar en la próxima reunión.
- Elección del tema con posterior delimitación de tareas (ver más arriba tareas de los integrantes).

Cabe agregar aquí, la necesidad de establecer tiempos para cada momento de la reunión. A continuación presentamos un modelo:

| MOMENTO | TIEMPO | ACTIVIDAD | RESULTADO ESPERADO | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|
| Presentación de los participantes | 10 minutos | Técnica del hilo, Presentación por parejas o Yo soy (ver anexo). | Lograr que los participantes se presenten, que expresen los motivos de su presencia y a qué sector represen-tan. | Referente[9] |
| Presentación de agenda de reunión[10] y sus objetivos | 5 minutos | Distribuir la agenda a los participantes. | Conocimiento de los temas a tratar en la reunión y la dinámica de trabajo. | Referente |

[9] Puede contar con su equipo técnico si lo tuviera.
[10] Ver "Modelo de agenda" en Anexo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Presentación de Lineamientos del PNMCS | 20 minutos | Power point institucional; distribución de material. | Lograr que los presentes se informen y conozcan los lineamientos del Programa. | Referente |
| Suscripción del Acta de conformación de la MTI | 15 minutos | Realizar la firma de tres copias del Acta por los representantes de todos los sectores. | Suscripción del Acta de conformación de la MTI por los respresentantes de los sectores. | Referente |
| Ideas sobre temas de la próxima reunión | 30 minutos | Presentación de los temas en afiche o papelógrafo.[11] | Lograr información sobre los temas de interés de los sectores. | Referente y representantes de los sectores |
| Elección del tema de la reunión siguiente con posterior acuerdo de | 30 minutos | Debate sobre prioridad de los temas; distribución de las tareas a realizar por cada sector.[12] | Lograr priorizar un tema y realizar acuerdos de trabajo para la próxima reunión. | Referente y representantes de los sectores |



De esta manera, cada momento queda delimitado en el tiempo y posee, además, un resultado esperado, con esto se quiere demostrar que la reunión cuenta con una agenda de trabajo flexible, porque puede ajustarse a distintas situaciones e intereses, al mismo tiempo que conlleva una labor por parte de cada uno de los participantes.

Para la continuidad de las reuniones es necesario tener en cuenta que al inicio de la siguiente reunión se comience con la lectura de los temas tratados en la anterior y, a su vez, la rendición de los que se comprometieron a llevar a cabo alguna acción.

[11] Ver "Presentación de temas" en Anexo.
[12] Ver apartado "Cuadro de organización con delimitación de tareas".

## ¿Cómo lograr la sustentabilidad de la MTI?

Una vez que comenzaron las reuniones de la Mesa de Trabajo Intersectorial con una frecuencia semanal, quincenal, mensual o en el tiempo que hayan acordado para las mismas,[13] la cuestión de la sostenibilidad puede presentarse como problemática.

Aquí encontramos numerosos argumentos por los cuales la mayoría de las veces se dificulta la sustentabilidad de la Mesa:

• Falta de tiempo y/o de espacio para las reuniones: esto suele expresarse como justificación a la inasistencia a las reuniones. Por un lado está la falta de tiempo, y para ello, habría que "generar el compromiso individual, grupal y de interacción",[14] de ahí la importancia de comprender que cada uno de los participantes representa a un sector y tiene la responsabilidad de hacerse escuchar y, al mismo tiempo, escuchar las propuestas de otros sectores, como así también, participar en el debate de los temas y en la gestión de políticas públicas. Poder compartir esta percepción implica sentirse parte de un grupo, pertenecer al mismo; así como también, reconocer la importancia de participar en las decisiones que se traducirán en políticas para el beneficio de la comunidad.

> Rovere, M. (1999, pág. 23) señala:
> Cuando se genera un grupo artificial, donde habitualmente la gente sólo comparte su tiempo en las reuniones grupales, en un primer momento para nosotros el otro casi no existe, se requiere un tiempo para que yo vaya incorporando a los otros en mi representación interna, voy incorporando y al mismo tiempo me voy viendo reflejado en el otro. En la dinámica grupal empiezan a pasar cosas, en algún momento el grupo es y al mismo tiempo se está constituyendo y en esa constitución, cuando aparecen tareas o unidades de producción específicas de los grupos, en algún momento las personas deciden transferir una parte de su identidad, o narcisismo, a una especie de narcisismo de grupo. En vez de estar orgulloso de lo que yo hago, empiezo a estar orgulloso de pertenecer al grupo, soy parte de un grupo o de un equipo y hacemos algo que ninguno de nosotros podría hacer solo.



[13] Cada MTI lo pauta de acuerdo al compromiso.
[14] XI Jornadas Nacionales PNMCS: Taller de Herramientas para la intersectorialidad y la participación comunitaria en el gobierno local. Buenos Aires, 2012.

Por otro lado, encontramos el argumento de la falta de espacio, que excede a la referencia de lugar físico. Si bien sería recomendable contar con un lugar destinado a la MTI, a veces esto no ocurre; cuando es así, pueden llevarse a cabo en alguna institución (Centro de salud, CIC, hospital, escuela del municipio). Lo fundamental es generar el espacio, es decir, "construir un lugar" para debatir, gestionar, elaborar, analizar, participar y decidir.

Por último, hay que "optimizar el tiempo del actor social integrante de la mesa" más allá de lo descripto más arriba, el tiempo es el que se destina para el trabajo en su sector, por lo tanto, las reuniones son reuniones de trabajo con temas de interés que se fijarán con antelación y con una agenda de reunión.

• Falta de compromiso: está relacionada, en algún aspecto, con el punto anterior en el sentido de señalar la imposibilidad de comprometerse por falta de tiempo.



> Maritza Montero, (2004, pág. 236) señala: "Así, entiendo por 'compromiso': la conciencia y el sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de un grupo, comunidad, proyecto o causa, que conduce a la persona a acompañar; actuar y responder ante ellos por las acciones llevadas a cabo."

Por lo referido anteriormente, no sería un argumento válido, por lo que se hace necesario indagar allí los verdaderos motivos de esta falta de compromiso y de interés de participar para lograr cambios positivos en el territorio. En este sentido, es necesario señalar que todo aporte que se realice será valorado y tenido en cuenta para la toma de decisiones en las cuales el sector que represente podrá tener participación. A su vez, es posible indicar la relación que hay entre participación y compromiso: cuanto mayor es una, tanto es la otra y viceversa (Montero, M. 2004).

• Los representantes de los sectores van cambiando: ante un cambio, puede presentarse cierta incertidumbre sobre la continuidad o no de la participación del sector en las reuniones de la Mesa o actividades en las que ese sector pueda participar. Esto tiene que ver con un trabajo continuo y de seguimiento con el sector, de tal modo que, ante un cambio de personas, no implique un retroceso,

un comenzar de cero. También puede ayudar, en este caso, contar con una planificación en tanto estrategia para lograr continuidad y compromiso del sector.

• Cambio de gestión: puede suceder que al producirse un cambio de gestión, haya modificaciones en los integrantes de la Mesa. En general, estos cambios abarcan al Presidente y al Secretario Técnico (referente del PNMCS). Aquí suele producirse un quiebre en la continuidad de lo que se venía realizando. Es fundamental en este punto haber fomentado en la Mesa cierta capacidad de trabajo continuo junto con una planificación de actividades, como así también, haber fortalecido la capacidad de pertenecia, que posibilite a los actores seguir convocando y sosteniendo el espacio.

• Débil agenda de trabajo: algunas veces puede suceder que los temas de la agenda no recogen la problemática local, esto puede dar lugar a la incapacidad de la Mesa de generar acciones que respondan a las necesidades de la comunidad, por lo tanto su trabajo es inexistente. Es por ello, que la agenda es fundamental para organizar el trabajo en función de las problemáticas que se presentan y, de esta manera, todo redundará en un mejor desarrollo de las capacidades de los integrantes y una mejor gestión. Para ello, es necesario conocer, recabar información, contextualizarlas, debatir y organizar el trabajo a realizar.

• Demora en lograr avances y/o concretar acciones: en ocasiones, los actores sienten que las reuniones no se traducen en resultados, que se discute y no se logran acuerdos. Esta sensación puede hacer dejar de funcionar a la MTI. Aquí sería pertinente revisar la capacidad de gestión que tiene la Mesa, como así también, la distribución de roles y fundamentalmente la capacidad de liderazgo. Algunas veces la dispersión en diversos temas puede llevar a la imposibilidad de concretar acciones, de ahí que sea fundamental llevar una agenda y reunirse, después de haber hecho una priorización, con aquellos sectores directamente relacionados con el tema a tratar.

• Siempre son las mismas personas en todos los temas: es frecuente encontrar que en las localidades existe una escasez de recursos humanos, lo que hace que en una misma persona recaiga la responsabilidad de varias funciones. Esto parecería quitarle representatividad a la Mesa. Aquí es necesario pensar dos aspectos

a tener en cuenta, por un lado poder delegar en otras personas algunas responsabilidades y fomentar la idea de equipo: una persona no puede hacer todo, esto va en detrimento de la objetividad para poder tratar diversos temas. El otro aspecto nos lleva a reflexionar en torno a la formación de los recursos humanos en salud, en poner especial atención no sólo en dicha formación, sino también, en la participación de los ciudadanos interesados.

• Se delega en el Sector Salud todos los temas: una concepción integral de salud supone considerar la influencia de distintos factores y, por consiguiente, la necesidad de integrar diversos sectores para trabajar. Por eso es necesario que en las reuniones de la Mesa se haga hincapié en ello y se realicen acciones basadas en la articulación de varios sectores; de este modo, los resultados impactarán en el sector salud disminuyendo el número de demandas al mismo. Esto tiene que ver con fortalecer el concepto de intersectorialidad en el interior de las mesas y observar los determinantes sociales de la salud.



Cabe señalar aquí que, cuando se trata de cuestiones en las cuales el sector de salud tiene el máximo nivel de conocimientos, experiencia y control sobre las estrategias para mejorar la equidad en salud, es razonable que aquel sector asuma el liderazgo, como por ejemplo, mejorar el acceso al sistema de servicios de salud o a programas específicamente centrados en la prevención. En el caso que el sector salud conozca medidas efectivas para mejorar la equidad en salud pero no controle los medios para implementar las medidas (por ejemplo, programas para promover la salud en las escuelas), puede asumir un papel rector en la promoción de estrategias pero asegurando una estrecha colaboración con los demás sectores y que estos últimos adopten la iniciativa como propia.

Hasta aquí hemos presentado algunos de los argumentos que pueden dificultar el sostenimiento de las mesas intesectoriales en el tiempo; sin embargo, hay otros que favorecen al mismo, entre ellos:

- Creación de canales de comunicación activos.
- Pertenencia a un espacio de diálogo y discusión. Ser parte de la mesa.
- Construcción de un liderazgo compartido.
- Construcción de un espacio de análisis y planificación.

Por ello, se hace necesario pensar distintas estrategias para lograr la continuidad de las reuniones de la mesa, algunas de ellas pueden ser:

- **Organizar y optimizar el trabajo**
- **Concretar objetivos**
- **Informar logros**
- **Priorizar el bien común y el sentido de solidaridad**
- **Tener en cuenta la importancia de trabajar juntos por el bien de la comunidad**

## ¿Cómo sistematizar las acciones que se llevan a cabo?



Todo proceso de sistematización parte del aprendizaje de las propias experiencias. De este modo, se valorizan los procesos singulares y colectivos y, a la vez, se recupera al sujeto como protagonista en la producción de conocimiento. Es un promover la reflexión desde la práctica, y de esa manera, posibilitar la mirada crítica y el aprendizaje a partir de la misma.

Jara (fecha de acceso, 2013), expresa que nuestra práctica es una importante fuente de aprendizaje y la que está más a la mano, aprender de ella es un desafío no sólo técnico y metodológico, sino fundamentalmente político porque permite construir capacidades, poder.

Por ello, es muy importante lograr que la sistematización sea inherente a las acciones y procesos grupales y subjetivos llevados a cabo por la Mesa de Trabajo Intersectorial, más allá del registro constante de las mismas, como una instancia de aprendizaje y de volver sobre las prácticas.

Cuando hablamos de registro, tenemos que tener en cuenta, no sólo el registro

de las acciones que se desarrollan en virtud de las decisiones tomadas por los integrantes de la Mesa, sino también llevar un registro de las reuniones de la misma.

- ¿Cómo realizar un Acta de reunión?

ACTA DE REUNIÓN DE LA MTI DEL MUNICIPIO

Fecha:
Lugar:
Participantes:
Objetivos:
Presentar los objetivos de la reunión.
Desarrollo:
Detallar un resumen sobre los temas tratados, con las intervenciones de los participantes.
Resultados y acuerdos de trabajo:
Especificar los temas y compromisos consensuados, mencionando a los participantes que se encargarán de los mismos.

| Nombre y apellido | Sector al que representa | Firma |
|---|---|---|
| | | |
| | | |



- Es fundamental contar con las actas de reuniones firmadas por el referente municipal, ya que serán insumos muy valiosos para el momento de la acreditación. Para ello, se considerarán la cantidad de reuniones de los últimos 12 meses, como así también, el número de participantes y la periodicidad de las mismas.

- Se recomienda que cada acción llevada a cabo por la MTI, además de las reuniones realizadas, sean registradas a través de:

A través del registro de la actividad, se abre la posibilidad de realizar un aprendizaje de la misma, una construcción colectiva de conocimientos.

## Los pasos de la sistematización:

Entender a la sistematización como proceso, supone la distinción de etapas donde se generan determinados productos que pueden ser insumos para procesos de evaluación, divulgación o toma de decisiones.

## De interés para el referente municipal

En el presente apartado, se tendrán en cuenta algunos aspectos que pueden servir de apoyo al rol y a la función que tiene que asumir el referente de un municipio.

En primer lugar, nos referiremos al liderazgo. Todo grupo de trabajo necesita de un líder, si tenemos presente que todo grupo requiere orden, organización, dirección e integración.

Lidera quien es capaz, por sus actitudes, comportamientos y habilidades, de dirigir, orientar, integrar, optimizar el quehacer de un grupo para lograr los objetivos propuestos (Marabotto M., 2012). Además, es quien facilita el proceso de integración y superación de los intereses y necesidades parciales, para forjar un equipo humano solidario, esto remite a una concepción de liderazgo compartido y multidisciplinario.



No se trata de un líder que habla en vez de escuchar y controle en vez de motivar y comprometer, es un generador de nuevas realidades, identidades, relaciones y compromisos (Spinelli, H., 2012).

Muchas veces el referente puede ser facilitador del grupo, en cuyo caso tiene a su cargo la tarea de:

- Permitir que los participantes expongan sus puntos de vista en los distintos temas.
- Tomar registro de los diferentes puntos de vista expuestos.
- Identificar semejanzas y diferencias en esos puntos de vista.
- Lograr acuerdos y toma de decisiones sin imponer el propio punto de vista.

Para ello tiene que:

- **Escuchar a todos.**
- **Ser flexible ante distintas situaciones.**
- **Tener sensibilidad ante los problemas de la gente.**
- **Ser capaz de organizar las ideas propias y del grupo.**

Cabe agregar aquí que, al estar la Mesa integrada por representantes de diversos sectores de la comunidad y de distintas tendencias políticas, se establecen numerosos procesos relacionales, y por lo tanto pueden aparecer conflictos. Por eso, se hace necesario disponer de algunas técnicas para poder canalizarlos y que no interfieran en el trabajo en conjunto.

Toda instancia de negociación ante distintas posiciones, requiere separar a las personas del problema. De esta forma, la discusión se concentra en el problema y los intereses, y no en las posiciones, generándose así una variedad de posibilidades antes de actuar arribando a un resultado al que se ha llegado con un criterio objetivo (Fischer, R., Ury, W., Patton, B.,1981).

Para estos autores, concentrarse en los intereses implica tener en cuenta las verdaderas necesidades humanas básicas,  los intereses son los que motivan a las personas y en el afán de lograr acuerdos se pueden encontrar múltiples intereses, alguno de estos pueden ser compartidos y compatibles.



Una de las maneras de manejar las percepciones diferentes es hacerlas explícitas y comentarlas con las partes; en este caso, la comunicación clara y convincente de lo que se quiere decir y lo que los demás quieren escuchar puede ser muy positivo al momento de querer llegar a un acuerdo. Si las partes no participan en el proceso, es difícil que aprueben el resultado.

Cuando:

- **Las percepciones están distorsionadas: buscar explicitar.**
- **Hay emoción (ira, frustración): intentar el desahogo de la otra parte.**
- **Hay malentendidos: mejorar la comunicación.**

!

## Actividad 4 | Explicitar las diferentes percepciones

**Para poner explícitas las diferentes percepciones podría realizarse una lluvia de ideas:**

Objetivo: poner en común el conjunto de ideas que tiene cada una de las partes sobre el problema y lograr acuerdos comunes.
Consigna: pedir a los presentes que expresen sus ideas en torno al problema (postergando toda crítica y evaluación de las mismas).

Desarrollo: Anotar todas las ideas en una pizarra o papel. Luego, se seleccionan las ideas que consideran interesantes para desarrollar más ("¿Sería mejor si...?"), con el aporte de todos. La discusión continúa hasta poder seleccionar la idea a partir de la cual se logra el acuerdo.

# Anexos

## 1) Mapeo de los actores sociales

| SECTOR DE LA COMUNIDAD | REFERENTE/S | DIRECCIÓN | TELÉFONO | CORREO ELECTRÓNICO | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|---|
| Secretarías del gobierno local, funcionarios y personal en general | | | | | |
| Concejo deliberante, presidente y concejales | | | | | |
| Personal de hospitales y centros de salud | | | | | |
| Agentes sanitarios/ promotores de salud | | | | | |
| Directores, docentes, alumnos de escuelas, centros educativos | | | | | |
| Universidades decanos, docentes, alumnos | | | | | |
| Clubes deportivos, sociales, de adultos mayores | | | | | |
| Sociedades de fomento ONGs, OSC, ecoclubes, Cáritas u otros | | | | | |
| Centros vecinales o barriales | | | | | |
| Policía | | | | | |
| Bomberos | | | | | |

| | |
|---|---|
| Cámara de comercio/industria | |
| Sociedad rural | |
| Recolectores de residuos | |
| Gremios/sindicatos | |
| Asociaciones artísticas y centros culturales | |
| Asociaciones profesionales y científicas | |
| Periodistas | |
| Iglesias y entidades religiosas | |
| Intendentes o representantes de municipios vecinos | |
| Vecinos de la comunidad en general | |
| Otros | |

## 2) Modelo de agenda de la primera reunión de MTI

| HORARIO | DÍA |
|---|---|
| 18:00 - 18:15 | **Apertura**<br>Presentación de los participantes y agenda de reunión |
| 18:15 – 18:45 | **Presentación de Lineamientos del PNMCS**<br>Referente municipal y equipo |
| 18:45 – 19:00 | **Suscripción del Acta de conformación de la Mesa de Trabajo Intersectorial**<br>Intendente<br>Representantes de los sectores<br>Referente municipal |
| 19:00 – 19:30 | **Propuesta de temas para la próxima reunión** |
| 19:30 – 19:45 | **Elección del tema a tratar en la próxima reunión** |
| 19:45 – 20:00 | **Acuerdos de trabajo y cierre de la reunión**<br>Referente municipal y equipo |



## 3) Presentación de los presentes

Aquí sugerimos, a modo orientativo, algunas técnicas de presentación que permiten, de manera rápida y sencilla, conocer a los participantes y entrar en clima. Si prefieren o conocen otra técnica pueden utilizarla, siempre y cuando logre cumplir con ese objetivo.

- Técnica del hilo:

Consigna: mientras va enrollando un hilo, cada participante se presenta diciendo el nombre, el sector o institución al que representa y los motivos de asistencia a la reunión. Cuando se acaba el hilo termina su presentación.

Objetivo: presentar a los participantes y conocer los motivos o expectativas que traen a la reunión.

Desarrollo: Enrollar en dos dedos de la mano un hilo de un metro de largo. Hay que tener cuidado de que la presentación ocupe todo el enrollado del hilo, esto es importante para evitar que se extiendan en el tiempo.

- Presentación por parejas:

Consigna: cada persona busca un compañero que no conozca, le pregunta su nombre, sector al que pertenece y expectativa del encuentro. Luego cada participante presenta a su compañero.

Objetivo: el mismo que en la técnica anterior.

Desarrollo: cada participante presenta a un compañero y conversan durante cinco minutos aproximadamente. La información se expresa en un plenario en forma sencilla y breve. El coordinador debe estar atento para agilizar la presentación.



### 4) Presentación de temas

Para presentar temas se puede utilizar un papelógrafo o afiche donde vayan escribiendo todos los temas que aportan los participantes de la reunión. Si hubiera un gran número de participantes, se dividirán en grupos y cada uno de ellos anotarán los temas en una hoja para luego ser expuestos en plenario.

A fin de priorizar uno o varios temas que serán tratados en las reuniones sucesivas por considerárselos como más urgentes o interesantes para el grupo, realizar preguntas guía como:
¿Cuál es el tema más urgente? ¿Por qué?
¿Sabe cuántas personas están afectadas a este tema en relación a que la imposibilidad de su tratamiento implicaría constituirse en un problema?

## Bibliografía


• Anigstein, C. (2007). Modalidades de participación ciudadana en salud. Recuperado en: http://www.isalud.com/htm/pdf/revista_isalud/octubre07/paginas/26.html

• Castell- Florit Serrate, P., Gispert Abreu, E. (2009). La intersectorialidad y el desarrollo de la Salud Pública en Cuba. En: Revista Cubana Salud Pública, vol.35 n.1 La Habana. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000100004&lang=pt&tlng=.

• Cunill Grau, N. (2005). La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. Presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Santiago, Chile.

• CVSP OPS. Políticas públicas de salud en el espacio local. SyDEL, 2011.

• CVSP OPS. Gestión de Políticas Públicas. SyDEL, 2011.

• Fischer, R., Ury, W., Patton, B. (1981). Si de acuerdo. Como negociar sin ceder. Edit. Colombia Nueva Limitada, Colombia.

• Jara, O. (fecha de acceso: 2013, 8 de marzo). El desafío político de aprender de nuestras prácticas. CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja - Costa Rica.

• Llanos, M. (1997). "Sistematización de experiencias y diálogo de saberes", Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali, Colombia. OPS/OMS: "Planificación Local Participativa", OPS/OMS, Washington.

• Marabotto, M. (2012). La Gestión educativa en acción. Fundec. Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos. Buenos Aires.

• Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación.( 2012). Guía de Autoevaluación para la Acreditación de Municipios y Comunidades Saludables. Fondo de las

Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Argentina.

• Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, Programa Municipios y Comunidades Saludables (PNMCS). (2007). Municipios y Comunidades Saludables: Herramientas Metodológicas. OPS. Argentina.

• Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, Programa Municipios y Comunidades Saludables (PNMCS). (2010) Lineamientos Estratégicos para la Gestión 2008-2011 – PNMCS. Argentina .

• Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, Programa Municipios y Comunidades Saludables (PNMCS). (2013).Lineamientos estratégicos para la gestión 2012-2016 – PNMCS. Argentina.

• Montero, M. (2004). Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. Paidós. Buenos Aires.



• OPS/OMS Argentina. (2002). Municipios Saludables. Una opción de política pública. Avances de un proceso en Argentina. N° 55.

• Rovere, M. (1999). Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad. Ed. Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte. Rosario.

• Spinelli, H. (2012). El proyecto político y las capacidades de gobierno. En: "Salud colectiva 8 (2): 107-130. Buenos Aires.

• Tobar, F. & Anigstein, C. (2012). Hacia una nueva teoría de los Municipios y Comunidades Saludables. Recuperado en: http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf5/Hacia_una_teoria.pdf

**Ministerio de Salud de la Nación**
**Secretaría de Determinantes de la Salud y Relaciones Sanitarias**
**Coordinación Nacional Programa Municipios y Comunidades Saludables**

Avenida 9 de Julio 1925 · 8° piso · C1073ABA · Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel/Fax: (011) 4379·9309 · redmunisal@msal.gov.ar · www.msal.gov.ar/municipios