

Folleto de referencia rápida 9.8: Comités eficaces

Descripción general: Función y beneficios de los comités del PC/PB

Los comités son responsables de la mayor parte de la recopilación de información y del trabajo preliminar para cumplir con los deberes del Consejo de Planificación/Órgano de Planificación (PC/PB, por sus siglas en inglés). Las estructuras, los miembros, los líderes, los planes de trabajo y las operaciones de los comités requieren la atención continua de los miembros del PC/PB y del personal de apoyo¹.

Los PC/PB se benefician de los comités, ya que estos permiten compartir las responsabilidades legislativas y hacen el trabajo preliminar esencial para el proceso de toma de decisiones del PC/PB. Los comités brindan oportunidades para obtener la opinión pública de personas con VIH, proveedores y otros expertos externos, y pueden dedicar tiempo para revisar y debatir en profundidad los informes y los datos. Luego de considerar los asuntos y las opciones, hacen recomendaciones a todo el PC/PB, por lo general, a través del Comité Ejecutivo. Este proceso permite que las reuniones de todo el PC/PB se centren en la revisión y en la toma de decisiones, en la nueva información y en los problemas generales. Las reuniones del PC/PB pueden ser más enfocadas y eficientes cuando los comités brindan recomendaciones claras basadas en datos. Además, los miembros del PC/PB (en especial los miembros nuevos) que puedan sentirse incómodos al hablar en las reuniones de todo el PC/PB a menudo participan activamente en los comités, los cuales cuentan con una menor cantidad de personas y pueden parecer menos formales. Muchos PC/PB permiten que los miembros que no son parte del PC/PB participen y voten en comités; de este modo, se involucra a más personas, incluso a individuos con experiencias de vida, y se crea un entorno de capacitación para posibles miembros del PC/PB.

La Oficina contra el VIH/SIDA de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA HAB, por sus siglas en inglés) espera que los PC/PB no solo adopten una estructura de comités que los ayude a cumplir con sus responsabilidades legislativas, sino que también apoyen el trabajo eficaz de los comités de alguna de las siguientes maneras:

- Al describir la estructura y las funciones de los comités del PC/PB en la orientación de nuevos miembros.
- Al exigir la representación, en todos los comités, de personas con VIH, lo que incluye a los usuarios de los servicios del Programa de VIH/SIDA Ryan White (RWHAP).
- Al considerar permitirles a miembros que no sean parte del PC/PB, lo que incluye a personas con VIH, a participar en algunos comités, y alentarlos a hacerlo. Estas personas que no son miembros, por lo general, participan en comités de planificación, pero no en comités de gobierno, como el Comité de Membresía y el Comité Ejecutivo.
- Al compartir las actas de los comités y otros materiales con todos los miembros del PC/PB, para aumentar la profundidad de su conocimiento sobre los diversos temas tratados en el comité.
- Al brindar capacitación y apoyo para los comités y para sus presidentes o copresidentes.

Tipos de comités

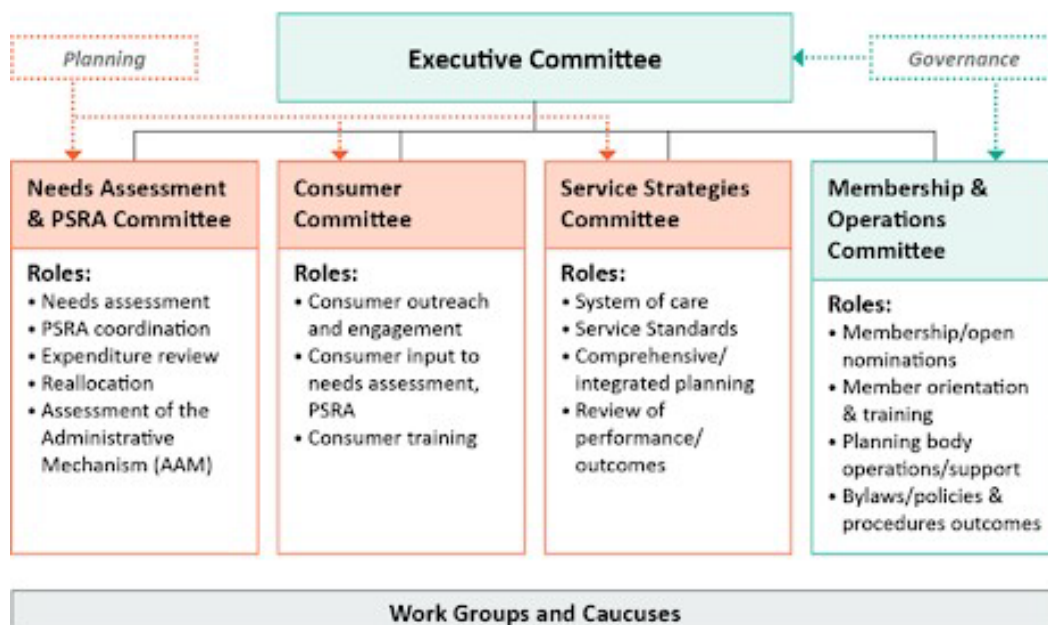
Por lo general, los PC/PB tienen dos tipos de comités:

- **Comités de gobierno:** Son responsables de la coordinación de las tareas del PC/PB y otros comités y de las operaciones internas tales como las nominaciones abiertas/de miembros, la capacitación de miembros, los estatutos, las políticas y los procedimientos, y el desarrollo y la actualización del Memorando de Entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con el destinatario. Por lo general, los comités de gobierno de los PC/PB incluyen el Comité Ejecutivo y el Comité de Membresía o de Gobierno.
- **Comités de planificación:** Son responsables de las tareas definidas en la legislación, como la evaluación de necesidades, la planificación integrada/completa, el establecimiento de prioridades y la asignación de recursos (PSRA, por sus siglas en inglés), la mejora del sistema de atención, y la evaluación de la eficiencia del mecanismo administrativo. Asimismo, son responsables de asegurar la participación activa de las personas con VIH en la planificación. A menudo, los PC/PB tienen comités de planificación, como el Comité de Evaluación de Necesidades, el Comité de PSRA, el Comité de Estrategias de Servicio, y el Comité de Usuarios.

Estructura de los comités

Cada PC/PB determina la estructura de sus comités. Lo ideal es que su PC/PB tenga suficientes comités para compartir el trabajo, pero no tantos como para que se espere que los miembros participen en más de un comité o como para que el personal de apoyo del PC/PB esté sobrecargado de tareas. Por lo general, esto implica que haya un Comité Ejecutivo y otros tres o cuatro comités más, tal como se muestra a continuación en el modelo de estructura de comités. El PC/PB puede agregar grupos de trabajo o comités *ad hoc* para asumir tareas de tiempo limitado, o utilizar grupos de afinidad para involucrar a diferentes subpoblaciones de personas con VIH.

Sample Committee Structure



Traducción del gráfico:

Sample Committee Structure:	Modelo de estructura de los comités
Executive Committee	Comité Ejecutivo
Needs Assessment & PSRA Committee	Comité de Evaluación de Necesidades y de PSRA
Roles: <ul style="list-style-type: none"> • Needs assessment • PSRA coordination • Expenditure review • Reallocation • Assessment of the administrative mechanism (AAM) 	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades • Coordinación de PSRA • Revisión de gastos • Reasignación • Evaluación del mecanismo administrativo (AAM, por sus siglas en inglés)
Consumer Committee	Comité de Usuarios
Roles: <ul style="list-style-type: none"> • Consumer outreach and engagement • Consumer input to needs assessment, PSRA • Consumer training 	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y participación de los usuarios • Aporte de opiniones de los usuarios a la evaluación de necesidades, PSRA • Capacitación de los usuarios
Service Strategies Committee	Comité de Estrategias de Servicio
Roles: <ul style="list-style-type: none"> • System of care • Service standards • Comprehensive/Integrated planning • Review of performances/outcomes 	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de atención • Estándares de servicio • Planificación completa/integrada • Revisión de desempeño/resultados
Membership & Operations Committee	Comité de Membresía y Operaciones
Roles: <ul style="list-style-type: none"> • Membership/open nominations • Membership orientations and training • Planning body operations/support • Bylaws/Policies and procedures outcomes 	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Nominaciones abiertas/de miembros • Orientación y capacitación de miembros • Operaciones/apoyo del órgano de planificación • Estatutos/políticas y resultados de procedimientos
Work Groups and Caucuses	Grupos de trabajo y grupos de afinidad

Elegir o revisar la estructura de los comités de su PC/PB exige tener en cuenta tanto las responsabilidades legislativas como los factores locales. Una consideración principal son los deberes del PC/PB: las funciones legislativas y cualquier deber local adicional, lo que puede incluir la responsabilidad de planificar la prevención, la atención y el tratamiento. Entre los factores locales importantes a considerar al momento de establecer la estructura de los comités de su PC/PB, se encuentran los siguientes:

- **División del trabajo:** Esto incluye tanto la cantidad de las tareas como el tiempo para llevarlas a cabo. El mismo comité puede asumir varias funciones si tienen diferentes plazos de tiempo, como la evaluación de necesidades y el PSRA.
- **Cantidad de miembros y tamaño mínimo deseado de los comités:** Cuantos más comités tenga su PC/PB, más pequeño es probable que sea cada uno. Los PC/PB con menor cantidad de miembros, por ejemplo, entre 25 y 30, pueden necesitar miembros que no sean parte del PC para participar en algunos comités, para evitar pedirles a los miembros que se involucren en varios comités. Por lo general, los presidentes de los comités participan en el Comité Ejecutivo, por lo que es habitual que estén involucrados en las tareas de dos comités.
- **Recursos (incluido el personal):** El personal de apoyo del PC/PB dedica gran parte de su tiempo a planificar y gestionar reuniones, materiales y actas, y cada reunión del comité implica logística, tiempo del personal y costos. Los comités encargados de tareas específicas de planificación suelen tener personal destinatario que también asiste de manera regular a las reuniones. Las jurisdicciones que cuentan con presupuestos administrativos más grandes y más personal de apoyo del PC/PB pueden financiar más comités que aquellas con recursos más limitados.
- **La «cultura» del PC/PB:** Los PC/PB varían en términos del nivel de participación individual esperada de los miembros, los estilos de trabajo, las funciones de los líderes y la participación de los destinatarios en el trabajo de sus comités.

Apoyo del personal para los comités

El apoyo del personal del PC/PB para los comités implica la preparación, la asistencia y el seguimiento respecto de las reuniones. Antes de una reunión de un comité, el personal de apoyo del PC/PB generalmente trabaja con el presidente o los copresidentes en el orden del día, reúne los materiales o ayuda a prepararlos y los envía con varios días o con una semana de anticipación, publica los anuncios necesarios sobre las reuniones, se comunica con los miembros para confirmar la asistencia, y se encarga de la organización de las reuniones. En las reuniones del comité, manejan la logística; proyectan información en pantallas; gestionan una plataforma remota, si se permiten las reuniones híbridas; toman notas y, a menudo, graban la reunión; brindan información sobre el contenido; y localizan cualquier material adicional que se necesite durante las reuniones. Luego de la reunión, suelen preparar actas para que el presidente o el copresidente las revisen, y desarrollan o revisan informes y recomendaciones del comité para su revisión por parte del Comité Ejecutivo y para la toma de medidas por parte de todo el PC/PB. A veces, es necesario un seguimiento con el destinatario u otras entidades. Si el PC/PB tiene poco personal, el comité y las reuniones de todo el PC/PB pueden dejarles poco tiempo para cumplir otras funciones como la coordinación, la capacitación de miembros y el apoyo técnico para tareas de planificación como la evaluación de necesidades.

Los PC/PB con personal limitado pueden ayudar a evitar la sobrecarga del personal al asegurarse de que todos los comités sean necesarios y al considerar fusiones para limitar el número de comités permanentes. Por ejemplo, puede ser viable combinar la evaluación de necesidades con el establecimiento de prioridades y la asignación de recursos (PSRA) en un solo comité, así como fusionar estrategias de atención/sistema de atención con la planificación integrada/completa. Muchos PC/PB tienen un solo comité responsable de las funciones de gobierno, lo que incluye la membresía, los estatutos/las políticas y los procedimientos, y otras operaciones.

Otras cuestiones que ayudan a ahorrar tiempo y esfuerzo son las siguientes:

- Modificar el calendario anual del PC/PB para «espaciar» las tareas principales. Por ejemplo, lleve a cabo la evaluación de necesidades en otoño e invierno y el PSRA en primavera y verano.
- Implementar de manera sistemática procesos y tareas bien definidos que aumenten la eficiencia. Por ejemplo, los líderes de los comités pueden asumir la responsabilidad de preparar el orden del día de sus propios comités mediante la utilización de un formato acordado.
- Contar con dos funcionarios para cada comité, ya sean dos copresidentes o un presidente y un vicepresidente, para que puedan compartir las tareas de liderazgo.
- Acordar un enfoque resumido para las actas y proporcionar una plantilla para los líderes de los comités, de modo que puedan redactar sus propias actas para los comités que no sean el Comité Ejecutivo, o para las reuniones que no impliquen una toma de decisiones compleja².
- Considerar la utilización de un modelo de consenso para la toma de decisiones en comités que no sean el Comité Ejecutivo, o en las reuniones que exijan decisiones importantes como el PSRA, para simplificar tanto el proceso como las actas. Esto funciona bien para los comités que votan solo un par de veces al año, cuando completan un proyecto importante y hacen recomendaciones para enviar al PC/PB.
- Desarrollar relaciones con las universidades locales e incorporar pasantes o estudiantes que trabajan y estudian, para ayudar al personal con las tareas de apoyo de los comités, antes de las reuniones, durante ellas y después de ellas.

Colaboración entre los comités

El trabajo entre los comités puede hacer que los esfuerzos individuales y combinados de los comités del PC/PB sean más informados y eficaces. A menudo, los comités están estrechamente vinculados, y es posible que un comité deba completar sus tareas antes de que otro pueda comenzar con su trabajo, o que deba proporcionar datos a otro comité para que se tome una decisión. Por ejemplo, los datos de la evaluación de necesidades deben estar disponibles antes de que el comité responsable de PSRA pueda recomendar prioridades o asignaciones de recursos. Algunas tareas se implementan de forma conjunta. Por ejemplo, en general, las directivas son desarrolladas en conjunto por los comités responsables de la evaluación de necesidades, que identifica las barreras a la atención en general, para subpoblaciones particulares o en ciertas ubicaciones geográficas, y por el Comité del Sistema de Atención/Estrategias de Atención, que

identifica formas de abordar estas barreras a través de estrategias y modelos de servicio nuevos o más enfocados. Los Comités de Membresía o Gobierno y de Usuarios pueden trabajar juntos para reclutar miembros con experiencias de vida que reciban los servicios de la Parte A del Programa RWHAP, y el Comité de Evaluación de Necesidades a menudo le pide al Comité de Usuarios que revise las preguntas de las encuestas o de los grupos de debate para obtener información de parte de las personas con VIH.

Consejos para contar con comités eficaces

Algunos de los factores necesarios para que los comités tengan éxito son los siguientes:

1. Asegurarse de que cada comité tenga un propósito o un «cargo» claro y específico y responsabilidades acordadas y escritas.
2. Definir la cantidad de miembros (o indicar un número mínimo requerido de miembros) y la composición de los comités, lo que incluye considerar si los miembros que no son parte del PC/PB pueden participar. Definir, asimismo, la necesidad de los miembros que reciben servicios de la Parte A del Programa RWHAP y los tipos específicos de experiencia requerida.
3. Desarrollar un plan de trabajo anual por escrito que incluya los objetivos del comité, las tareas, los productos planificados, un cronograma para el trabajo y su finalización, y los vínculos o la coordinación con otros comités.
4. Elegir a los líderes de los comités con cuidado, para asegurarse de que están comprometidos e informados y que pueden dedicar el tiempo necesario a planificar y presidir las reuniones. Lo ideal es que los líderes sean dos copresidentes o un presidente y un vicepresidente, y que uno de ellos sea una persona con VIH que reciba servicios de la Parte A del Programa RWHAP.
5. Encargarse de obtener el apoyo necesario, lo que incluye los datos, el apoyo del personal y la participación de destinatarios cuando sea necesario. Los comités involucrados en las tareas de planificación definidas en la legislación (la evaluación de necesidades, el PSRA, etc.), por lo general, necesitan un miembro del personal destinatario que asista de manera regular a las reuniones. Tal participación puede no ser necesaria para el Comité de Usuarios y, por lo general, no se exige para el Comité de Membresía y Gobierno.

Algunas de las características para mantener reuniones de comité eficaces son las siguientes³:

1. Las reuniones de los comités están bien planificadas, y los preparativos están dirigidos por el presidente o los copresidentes y cuentan con el apoyo del personal del PC/PB.
2. El orden del día y los materiales se envían con una anticipación de entre tres y cinco días, y se espera que los miembros los revisen antes de la reunión.
3. Las reuniones se llevan a cabo en un lugar conveniente al cual se puede acceder mediante el transporte público, y en un horario conveniente para los miembros (esto puede ser antes o después del horario de trabajo, si muchos de los miembros tienen empleos que no se relacionan con su participación en el PC/PB).
4. El orden del día dedica tiempo para discutir en profundidad los temas clave antes del desarrollo de recomendaciones para todo el PC/PB.
5. Se espera una asistencia regular (en persona o remota, cuando esté permitido) y se hacen cumplir los requisitos de asistencia.

6. El presidente o los copresidentes gestionan y facilitan la reunión, establecen un tono positivo, fomentan la participación activa de todos los miembros, y, de manera constante, hacen que se cumpla un Código de Conducta.
7. Se utilizan procedimientos establecidos para orientar la discusión y tomar decisiones. Estas pueden ser las Reglas de orden de Robert tradicionales o simplificadas, u otro modelo de reglas. Los miembros deben comprender estas reglas.
8. Las reuniones brindan oportunidades para que la comunidad dé su opinión en las deliberaciones, tanto formales como informales, y los líderes se aseguran de que las reuniones sean abiertas, accesibles y acogedoras para el público.
9. El personal de apoyo del PC/PB brinda apoyo logístico y de contenido durante las reuniones, lo que incluye garantizar que los materiales que puedan necesitarse como referencia estén disponibles de inmediato.
10. Los miembros y los líderes tienen acceso a los datos necesarios proporcionados por los destinatarios y a los conocimientos del personal.

Notas finales

- ¹ Este recurso se basa en el Módulo 9 de la *Guía de capacitación*; en las diapositivas 9 a 19 del PowerPoint 9.1; en la Actividad 9.1: Apoyo a las operaciones del comité a través de un personal de apoyo del PC/PB pequeño; y en el Folleto de referencia rápida 9.1: Preparación de actas del PC/PB y de las reuniones del comité. Qué hacer y qué no hacer.
- ² Para obtener una sugerencia de plantilla para las actas de los comités, consulte «Ejemplo de resumen de una reunión de comité» en el Módulo 9 de la *Guía de capacitación*, en la última página del Folleto de referencia rápida 9.1: Preparación de actas de PC/PB y de las reuniones del comité. Qué hacer y qué no hacer.
- ³ Para obtener más información sobre reuniones de PC/PB y de comité eficaces, consulte el Folleto de Referencia Rápida 9.2: Reuniones eficaces: Consejos para Presidentes/Copresidentes del PC/PB y del Comité, del Módulo 9 de la *Guía de capacitación*.