

global  
tobacco control



JOHNS HOPKINS  
BLOOMBERG SCHOOL  
of PUBLIC HEALTH

Institute for  
Global Tobacco Control

AMPLIANDO LOS LÍMITES  
**para el correcto  
control del tabaco**

# Índice

<b>Introducción y objetivos</b>	<b>01</b>
<b>Sesión n.º 1</b>	
Empezar a conocerse: presentación personal e información de mi experiencia personal de control del tabaco	<b>02</b>
<b>ACTIVIDAD N.º 1</b>	
¿Cuáles son mis expectativas del programa?	<b>02</b>
<b>ACTIVIDAD N.º 2</b>	
¿Dónde me encuentro en mi experiencia de control del tabaco?	<b>03</b>
<b>Sesión n.º 2</b>	
Desarrollo de una visión compartida	<b>04</b>
¿Hacia dónde deseamos dirigirnos en lo que respecta al control del tabaco?	<b>05</b>
<b>Sesión n.º 3</b>	
Evaluación de la situación actual	<b>08</b>
¿Dónde nos encontramos en este momento con respecto al control del tabaco?	<b>09</b>
<b>Sesión n.º 4</b>	
Método Photovoice	<b>10</b>
¿Cómo podemos usar imágenes para catalizar el cambio para el control del tabaco?	<b>10</b>
<b>Sesión n.º 5</b>	
Identificación de las limitaciones clave	<b>11</b>
¿Por qué existe una diferencia entre nuestra visión y la situación actual?	<b>11</b>
<b>ACTIVIDAD N.º 1</b>	
El diagrama radial: identificación de la “rama más débil”	<b>11</b>
<b>ACTIVIDAD N.º 2</b>	
Diagrama de espina de pescado de Ishikawa: análisis de las causas fundamentales	<b>15</b>
<b>Sesión n.º 6</b>	
Detección de sus partes interesadas más importantes	<b>18</b>
¿A quiénes necesitamos involucrar para generar el cambio deseado a fin de reforzar el control del tabaco?	<b>18</b>
<b>Sesión n.º 7</b>	
Abogar por el cambio	<b>21</b>
¿Cómo abogar para que las partes interesadas cruciales promuevan el control del tabaco?	<b>21</b>
<b>Anexos</b>	<b>24</b>
¿Qué hace que un líder sea bueno? Dimensiones del liderazgo	<b>24</b>
¿Qué tipo de líder es usted? Identificación de los estilos de liderazgo	<b>26</b>
¿Cómo podemos mejorar la toma de decisiones como líderes? Los seis “sombreros para pensar” de Edward de Bono	<b>29</b>
¿Cómo establecen los líderes las prioridades para el éxito? La matriz de priorización	<b>31</b>
¿Cómo pueden los líderes “afilarse la sierra”? Un ejercicio de cuidado personal	<b>32</b>
<b>Lecturas recomendadas y reconocimientos</b>	<b>34</b>



# Introducción, objetivos y enfoque

## Introducción

*El liderazgo es un requisito fundamental, aunque a menudo intangible, para el progreso en el control del tabaco.*

Se requiere ciencia lógica y precisión técnica para generar la base científica cada vez más amplia para contrarrestar correctamente la epidemia del tabaco. Sin embargo, para garantizar que se tomen medidas definitivas contra el tabaco, se necesita más que las pruebas científicas. De hecho, a menudo, lo que promueve la acción del control del tabaco en los niveles internacionales, nacionales, subnacionales y comunitarios, es la voluntad política suscitada por un liderazgo proactivo. Para traducir las pruebas para tomar medidas efectivas contra el tabaco en una implementación real de intervenciones comprobadas, se requiere de un liderazgo comprometido.

El Programa de Liderazgo en el Control del Tabaco del Instituto para el Control Mundial del Tabaco (IGTC, por sus siglas en inglés) tiene como objetivo crear una capacidad eficaz para el liderazgo en el control del tabaco. Como forma parte de la Iniciativa Bloomberg para Reducir el Consumo de Tabaco, el programa se propone capacitar y empoderar a los líderes actuales y emergentes en países de ingresos medios y bajos que sufren la mayor carga de enfermedades por el consumo de tabaco. El programa se centra en los artículos y las directrices del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco (CMCT de la OMS) y lo imparte un personal docente compuesto por expertos internacionales en liderazgo en control, políticas, comunicaciones, investigación, promoción y vigilancia del tabaco.

## Objetivos

Los objetivos generales del programa son:

1. mejorar la capacidad de liderazgo y las habilidades de pensamiento sistémico para influir sobre la implementación y el desarrollo de políticas;
2. definir los principios de liderazgo y demostrar su implementación para abordar desafíos y problemas sobre el control del tabaco específicos de cada país;
3. fortalecer las capacidades de comunicación estratégica (segmentación de la audiencia y mensajes centrados en la audiencia); e
4. involucrarse y mejorar la colaboración entre una amplia gama de otros participantes en el programa en el movimiento de control del tabaco.

## Estructura y enfoque

Los ejercicios presentes en este libro fueron seleccionados de una serie de actividades usadas previamente en otros programas de capacitación en control del tabaco y salud pública. Cada actividad comienza con un breve contexto que explica la lógica subyacente del ejercicio. Los objetivos de aprendizaje se enumeran en una sección aparte, seguida de instrucciones y herramientas. Al final de cada actividad, figuran preguntas de orientación para estimular el debate y hay un espacio para tomar notas.

Para brindar asistencia a los participantes, se usan ejemplos obtenidos de un grupo de trabajo real de conjuntos de participantes anteriores como ejemplos ilustrativos para cada ejercicio. Al final de cada ejercicio, hay una lista de verificación para evaluar su trabajo. El objetivo de los ejercicios de aprendizaje de este libro de ejercicios consiste en complementar las sesiones de trabajo grupal y las sesiones plenarias del programa. Los coordinadores del programa de liderazgo lo guiarán a lo largo de las diferentes actividades del libro de ejercicios y lo ayudarán a relacionar los conocimientos que surjan al completar las actividades con los principios y conceptos de liderazgo vistos en el programa.

# Sesión n.º 1

## Presentación personal e información de mi experiencia personal de control del tabaco

### Contexto

El liderazgo comienza con la **introspección**. Entender dónde nos encontramos en nuestro camino del control del tabaco es fundamental para desarrollar una visión compartida para dicho control. Comunicar nuestras perspectivas con otras personas en el taller ayuda a romper el hielo y da inicio al proceso de desarrollo de relaciones entre los participantes. Definir nuestras expectativas de aprendizaje con respecto al taller desde el comienzo crea un punto de partida en relación al cual medir el éxito del taller.

### Objetivos

- Conocerse mejor los unos a los otros.
- Definir las expectativas para el taller.
- Reflexionar sobre nuestra experiencia personal en cuanto a la prevención y el control del consumo de tabaco.

### Actividad n.º 1

¿Qué espero aprender en este taller que me convertirá en un mejor líder?

#### INSTRUCCIONES

Enumere tres cosas que espera aprender en este taller que mejorarán sus habilidades de liderazgo. *(Las revisaremos al final del taller).*

1.

2.

3.

## Actividad n.º 2

### ¿Dónde me encuentro en mi experiencia de prevención y control del tabaco?

#### INSTRUCCIONES

El instructor del Programa de Liderazgo lo asignará a un grupo. Vaya a su grupo asignado, mire todas las fotografías expuestas y seleccione la que mejor exprese su etapa en la experiencia de prevención y control del tabaco. ¿Cómo refleja esto sus expectativas del taller?

**Comparta sus reflexiones con el grupo.**

#### Preguntas clave

##### Intercambio individual de reflexiones con el grupo (de dos a tres minutos cada uno)

- ¿Dónde me encuentro en mi experiencia de control del tabaco?
- ¿Qué espero del taller?

##### Debate y reflexión grupales (10 minutos)

- ¿Dónde se encuentran los demás en su experiencia de control del tabaco?
- ¿Hay similitudes entre las expectativas del taller de los participantes?

# Sesión n.º 2

## Desarrollo de una visión compartida para el control del tabaco: ¿Hacia dónde queremos ir?

### Contexto

El liderazgo empieza con **una visión**. Para lograr un control eficaz del tabaco, necesitamos líderes que puedan promover una visión compartida audaz para el control exitoso del trabajo. Para conseguir el mayor cambio, la visión debe ir “más allá de la imaginación”.

La planificación estratégica del control eficaz del tabaco debería empezar con el fin en mente y dejar que el fin promueva los medios de modo que la visión defina las estrategias e intervenciones seleccionadas. Los buenos líderes también son capaces de comunicar su visión del control del tabaco con facilidad, de formas que atraigan a otras personas y amplíen el círculo de partes interesadas comprometidas con hacer realidad la visión compartida.

### Objetivos

- Desarrollar una visión compartida audaz y clara del control del tabaco para su país o comunidad.
- Transmitir esta visión a otras personas con eficacia, de manera que se sientan atraídas a comprometerse con la visión compartida.

### Instrucciones

Se le asignará a un grupo de trabajo para toda la duración del taller. Reúnase con otros participantes en su grupo de trabajo, pónganle un nombre a su grupo y seleccionen a una persona que llevará el registro y a un vocero del grupo.

1. Haga una lluvia de ideas con sus compañeros de grupo para desarrollar una visión compartida del control del tabaco, usando las siguientes preguntas de guía:
  - Cuando alguien venga a su país en el futuro lejano, ¿qué le gustaría que viera con respecto al control del tabaco?
  - ¿Cuál es su visión sobre lo que desean que suceda con relación al control del tabaco en el futuro?
  - ¿Esta visión puede ser comprendida y **compartida por todas las partes interesadas**?
2. Describa su visión compartida en un texto o historia breve (**visión del proyecto**), de uno o dos párrafos de largo.
3. Luego, dibuje una imagen de su visión en la hoja de ejercicios del rotafolios y determine cómo comunicar de manera efectiva su visión compartida con otros participantes. Sea creativo. ¡Recuerde que los buenos líderes son comunicadores eficaces!

## **VISIÓN del proyecto**

### **Ejemplo**

#### **VISIÓN del proyecto**

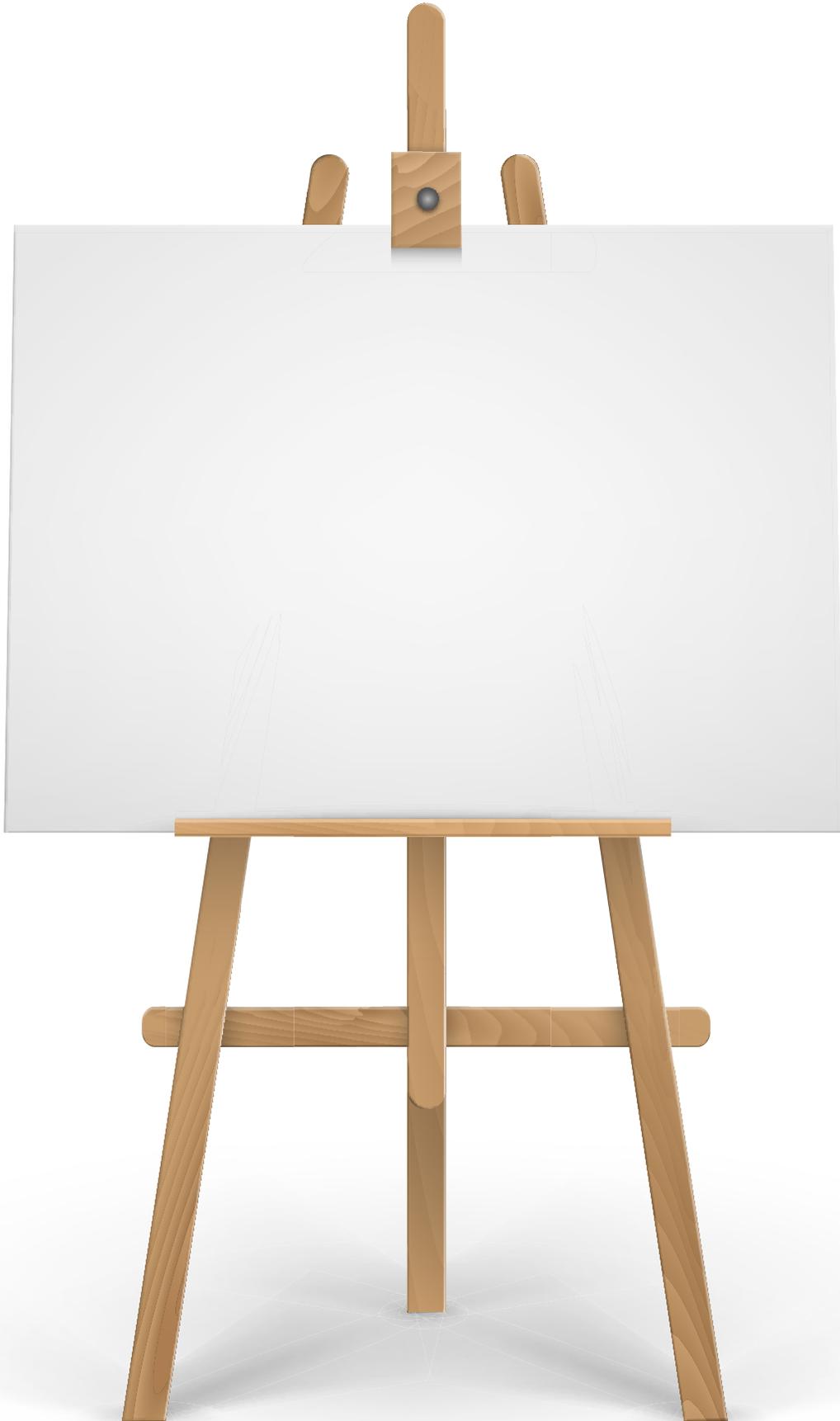
Soñamos con que nuestro país sea la primera nación libre de tabaco del mundo, donde las instituciones educativas, las oficinas, el transporte público y todos los lugares públicos, los restaurantes y los hogares estén completamente libres de todos los tipos de tabaco.

Donde nadie fume ni mastique tabaco. Donde la demanda de productos de tabaco sea nula y la oferta de tabaco haya desaparecido de un modo similar.

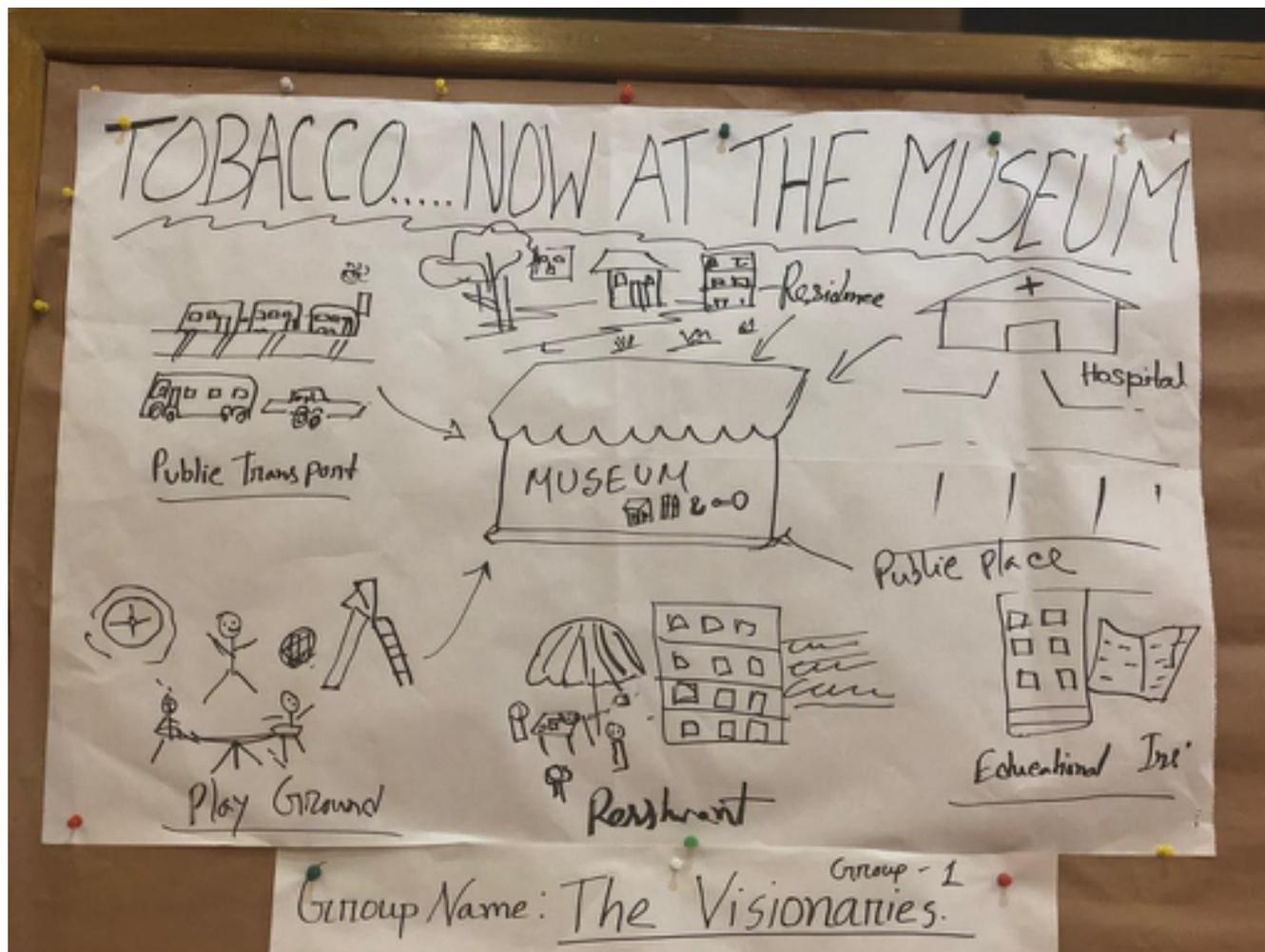
El consumo de tabaco ya no es la “norma” y se considera socialmente inaceptable y poco atractivo.

Los ciudadanos saludables de nuestro país solo pueden encontrar tabaco en el museo.

**Cómo comunicaremos nuestra visión**  
(Dibuje su visión aquí)



## Un ejemplo de cómo comunicar una visión compartida



### VERIFICACIÓN DEL PROGRESO: ¿Está bien encaminado?

Revise su visión compartida.

- ¿Es clara?
- ¿Es inspiradora?
- ¿Es audaz? ¿Va “más allá de la imaginación”?
- ¿La visión puede ser compartida por varias partes interesadas?<sup>1</sup>
- ¿Ha comunicado su visión de manera eficaz?

<sup>1</sup>Una **parte interesada** se refiere a cualquier persona que pueda afectar o a quien afecte una organización, estrategia o proyecto. Puede ser interna o externa y puede tener una jerarquía alta o baja. Fuente: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html>

# Sesión n.º 3

## Evaluación de la situación actual: ¿Dónde nos encontramos en este momento con respecto al control del tabaco?

### Contexto

Una vez que hayamos definido la dirección hacia la que deseamos que vaya nuestro país a través de nuestra visión, **analizaremos la situación actual**. Comenzamos con la visión, para evitar la trampa de limitarnos porque la situación actual está plagada de obstáculos.

La visión viene primero. Después de explorar las posibilidades, volvemos a la realidad y establecemos el estado actual del control del tabaco. Luego, comparar la visión con la situación actual nos permite ver el contraste y descifrar por qué existe la diferencia.

### Objetivo

- Analizar la situación actual de control del tabaco en un país.

### Instrucciones

1. Entender los motivos subyacentes de la diferencia entre la situación actual y la visión en las áreas de políticas prioritarias seleccionadas.
2. Identificar la limitación clave (la “rama más débil”) donde es necesario tomar las primeras medidas.

### Preguntas de orientación

- ¿Cuáles son los productos de tabaco más consumidos?
- ¿Quiénes fuman? ¿Quiénes consumen tabaco sin humo? ¿Cigarrillos electrónicos? ¿Otros productos derivados del tabaco?
- ¿Quiénes son los que más sufren? ¿Cuál es la carga del tabaco sobre la salud?
- ¿Qué factores promueven el consumo de tabaco en la sociedad?
- ¿Cuáles son las intervenciones de control del tabaco que aún no se han implementado en su país? ¿Cuáles se han implementado, pero de un modo deficiente o incompleto?
- ¿Cuáles son los obstáculos y los posibles impactos de la industria tabacalera en el consumo y control del tabaco?

## ¿Cuál es la SITUACIÓN ACTUAL de mi país en lo que respecta al control del tabaco?

### Ejemplo

#### ¿Cuál es la SITUACIÓN ACTUAL de mi país en lo que respecta al control del tabaco?

- En la actualidad, en mi país, los cigarrillos son el producto de tabaco más consumido. El consumo de cigarrillos electrónicos está en aumento.
- Casi un tercio de la población adulta fuma tabaco y uno de cada cinco jóvenes fuma. Las mujeres fuman mucho menos que los hombres. El consumo de cigarrillos electrónicos por parte de los jóvenes está aumentando.
- El cáncer y las enfermedades cardíacas son las principales causas de muerte. La carga de enfermedades relacionadas con el tabaco es mayor entre los pobres.
- Los productos de tabaco continúan siendo económicos y existe contrabando entre las fronteras.
- Los lugares públicos son libres de humo por ley, pero su aplicación no es homogénea. Se supone que algunos lugares públicos, como restaurantes y bares, son libres de humo, pero los estudios de control del aire muestran que hasta un 70 % todavía presenta pruebas de humo de segunda mano.
- Las advertencias con imágenes cubren el 50 % de la cajetilla. Los anuncios de tabaco están prohibidos, pero todavía hay publicidad en Internet y en el punto de venta.
- Muchos trabajadores de la salud continúan fumando. La industria tabacalera tiene una considerable influencia sobre varios líderes políticos.

### VERIFICACIÓN DEL PROGRESO: ¿Está bien encaminado?

Analice su situación actual.

- ¿La evaluación es precisa?
- ¿Describe con claridad las deficiencias en cuanto al control del tabaco?
- ¿Tiene confianza en que las partes interesadas clave compartirán la evaluación?
- ¿Su descripción motivará que las personas cambien?

# Sesión n.º 4

## Método Photovoice: uso de imágenes para catalizar el cambio para el control del tabaco

### Contexto

El método **Photovoice** es una técnica de investigación participativa basada en la comunidad que empodera a los miembros de la comunidad a utilizar imágenes de maneras que puedan desencadenar medidas para mejorar la salud. En un principio, fue desarrollado por Wang y Burris en 1994 para la salud materna e infantil y su aplicación se ha extendido a muchos sectores diversos de la salud pública, incluido el control del tabaco. Con la amplia disponibilidad de teléfonos inteligentes capaces de tomar fotografías digitales, este método se puede usar fácilmente con la mayoría de las audiencias. Como herramienta de defensa, captura la atención de las audiencias y las atrae en un nivel emocional, al mismo tiempo que cataliza el cambio dentro de los mismos fotógrafos.

### Objetivo

- Analizar la situación actual de control del tabaco en un país.

### Instrucciones

1. DETERMINEN: ¿Cuál es la situación del control del tabaco en (UBICACIÓN DEL TALLER)?
  - a. Evalúen la situación actual con relación al control del tabaco.
  - b. Si los líderes de (UBICACIÓN DEL TALLER) vinieran a nuestro taller, ¿qué los llevaría a tomar medidas y reforzar el control del tabaco?
2. Trabajen en EQUIPOS.
3. Traigan sus fotos. Comenten las fotos en su grupo y elijan las mejores cinco para su presentación.
4. Proporcionen una leyenda a cada foto.
5. Sus fotos deberían instar a la audiencia a tomar acción.

### Directrices

- Fotografía ética: obtengan un consentimiento cuando tomen fotos de personas con rasgos reconocibles. O difuminen los rasgos de manera que ya no sea posible reconocerlas.
- Tengan cuidado. No se pongan en peligro mientras tomen fotos.
- Proporcionen una leyenda a cada foto.
- ¡Sean creativos! Usen sus ideas para crear una presentación convincente y motivadora.
- Diviértanse y aprendan una nueva habilidad.

# Sesión n.º 5

## Identificación de las limitaciones clave:

### ¿Por qué existe una diferencia entre nuestra visión y la situación actual?

#### Contexto

A la hora de determinar nuestra visión, podemos elegir lo fácil, lo difícil o lo imposible, pero los líderes más eficientes van “más allá de la imaginación”. El CMCT de la OMS y el plan de medidas MPOWER<sup>2</sup> ofrecen algunas de las estrategias sobre políticas más eficientes que pueden impulsar a nuestras comunidades y países hacia una visión de un mundo saludable y libre de tabaco. Aun así, en muchos países y comunidades, a pesar de la implementación del CMCT de la OMS y MPOWER, todavía se necesita progresar mucho para que la situación actual se acerque a esa visión. Comprender esa diferencia ayuda a los líderes a planificar de forma estratégica las medidas y los pasos estratégicos necesarios para cerrar la brecha.

#### Actividad n.º 1

##### Diagrama radial

#### OBJETIVOS

- Entender los motivos subyacentes de la diferencia entre la situación actual y la visión en las áreas de políticas prioritarias seleccionadas.
- Identificar la limitación clave (la “rama más débil”) donde es necesario tomar las primeras medidas.

#### INSTRUCCIONES

1. Analicen su visión compartida y situación actual. Seleccionen **un área** del control del tabaco que consideran que es un área prioritaria que necesita cambio y anoten el **problema específico** asociado con esta área. (NOTA: Las diversas áreas del control del tabaco se corresponden con áreas de acción de control del tabaco clave del CMCT de la OMS y MPOWER, por ejemplo, (1) impuestos al tabaco, (2) leyes sobre ambientes libres de humo, (3) prohibiciones sobre publicidad, promoción y patrocinio del tabaco (PPPT), (4) campañas mediáticas y advertencias sanitarias gráficas sobre el tabaco y empaquetado neutro, (5) apoyo para dejar de consumir tabaco, etc.)
2. Para cualquiera de estas áreas de medidas de control del tabaco, se necesitan algunos elementos esenciales para hacer avances en el control de la epidemia del tabaco. Estos elementos incluyen los siguientes:
  - **Políticas** sólidas
  - Capacidad suficiente de **aplicación**
  - **Asociaciones**
  - **Datos** confiables
  - **Comunicaciones y defensa**
  - **Apoyo público**
  - Capacidad para luchar contra la **industria tabacalera**
  - **Otros factores**, tales como prácticas culturales y normas sociales. En su país, ¿qué otros elementos posibles hay que afecten el éxito del control del tabaco?

<sup>2</sup> **MPOWER**: **M**onitorear la epidemia para apoyar el desarrollo y la implementación de políticas; **P**roteger a la población del humo de segunda mano; **O**frecer ayuda a la población que consume tabaco y desea dejar el tabaquismo; advertir (**W**arn) a la gente de los peligros del consumo de tabaco; hacer cumplir (**E**nforce) las prohibiciones de publicidad, promoción y patrocinio del tabaco y aumentar (**R**aise) los impuestos a productos de tabaco.

3. Los elementos se pueden visualizar como ocho ramas de un diagrama radial. Califique la situación de cada uno de estos elementos con respecto a su problema específico, según una escala de 0 a 2, y coloque las clasificaciones en el diagrama radial.
- 0 = Inexistente o débil
  - 1 = Parcial
  - 2 = Fuerte
4. Conecte los puntos correspondientes en el diagrama radial. Observe la forma de su diagrama radial.

### PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN

- ¿Cuáles son las fortalezas?
- ¿Dónde se encuentran las brechas y las debilidades?
- ¿Cuál es la “rama más débil”? ¿Cuáles elementos usted priorizaría para lograr una acción inmediata a fin de mejorar la preparación y la capacidad nacional para el control del tabaco?
- ¿Qué necesitaría lograr para mejorar la forma de su diagrama radial y mejorar su solidez general?

### SUGERENCIA ÚTIL

La red del diagrama presenta un resumen breve y visual de las fortalezas y las brechas de cada área de acción en la capacidad de un país para controlar la epidemia de tabaquismo. Cada área de acción del CMCT y MPOWER tendrá su propia red del diagrama particular.

Idealmente, la red del diagrama debería ampliarse por completo, ya que es necesario que todos los elementos operen en su capacidad máxima a fin de lograr un control del tabaco eficaz. En la vida real, los elementos —las “ramas” del diagrama— están todos interconectados. Las mejoras en una rama tienen un impacto en los demás elementos. Sin embargo, la fortaleza de todo el diagrama está determinada por la “rama más débil” y, si esta no se modifica, hará que el diagrama colapse. Por lo tanto, la rama más débil representa la limitación clave, donde se deben tomar las primeras medidas, para fortalecer toda la red.

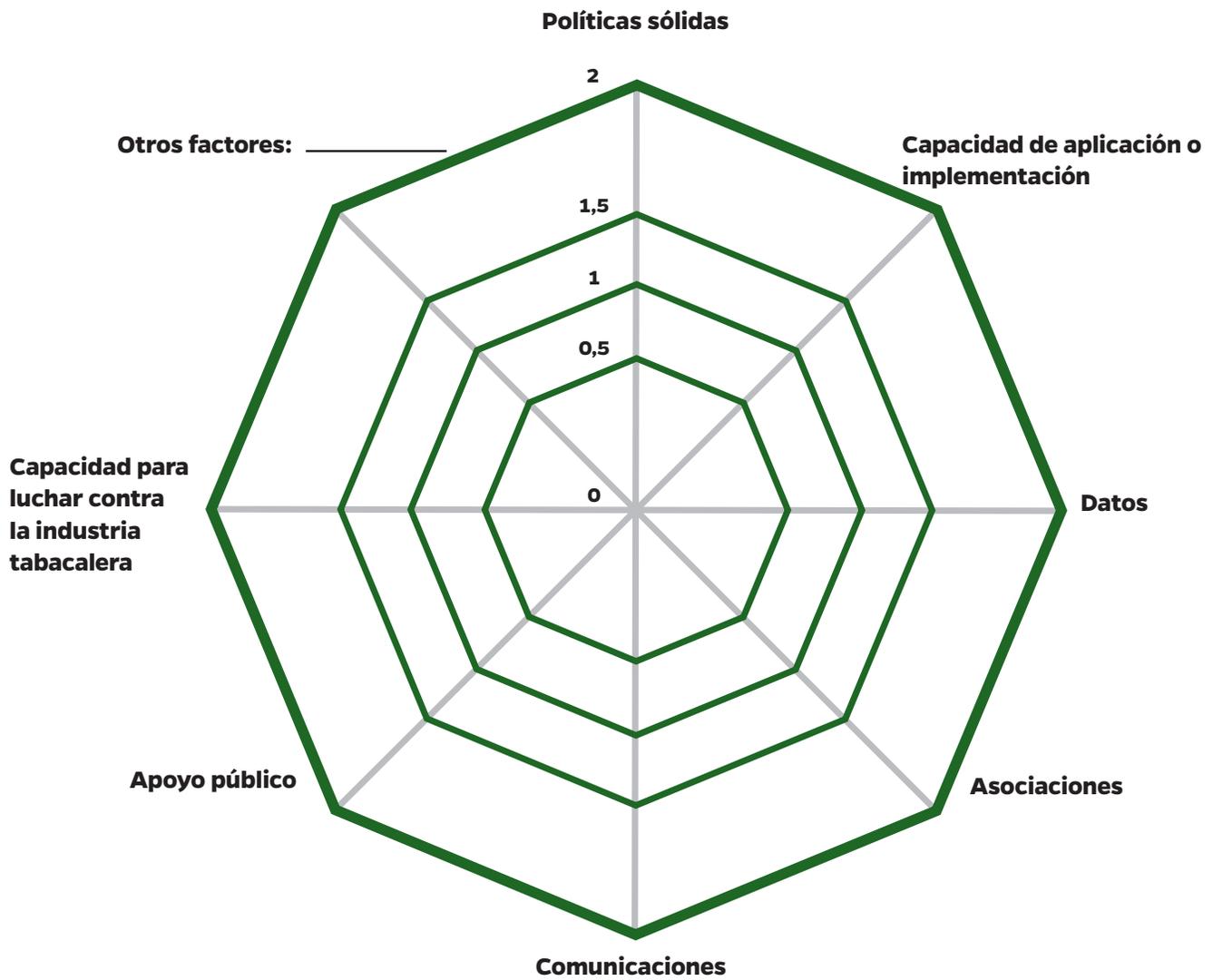
Estos elementos del control del tabaco son fluidos; es decir, a medida que las condiciones evolucionan y los individuos y los grupos de partes interesadas cambian, la puntuación de la evaluación también es propensa a cambiar. Por lo tanto, este tipo de ejercicio de evaluación debe realizarse de forma regular para que se mantenga actualizado.

### VERIFICACIÓN DEL PROGRESO: ¿Está bien encaminado?

Revise la red del diagrama de su problema en particular.

- ¿Ha identificado la rama más débil? Esta se convierte en su limitación clave.
- Si se toman medidas al respecto, ¿la limitación clave puede acelerar el progreso en los demás elementos y reforzar la red del diagrama en general?

**Declaración del problema específico**

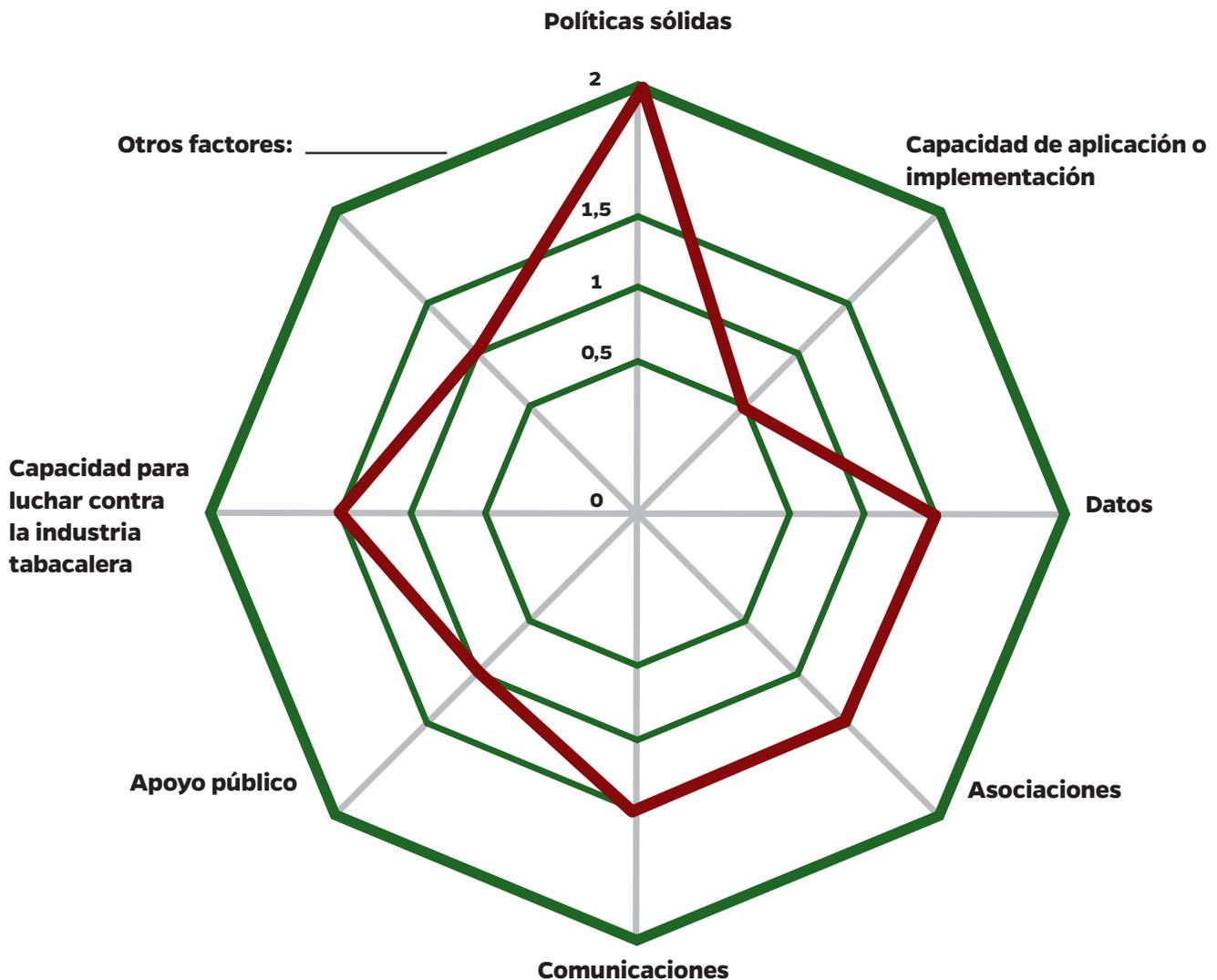


**Prioridad (limitación u obstáculo clave): la “rama más débil”**

## Ejemplo

### Declaración del problema específico

Los lugares públicos son libres de humo por ley, pero su aplicación no es homogénea. Se supone que algunos lugares públicos, como restaurantes y bares, son libres de humo, pero los estudios de control del aire muestran que hasta un 70 % todavía presenta pruebas de humo de segunda mano.



### Prioridad (limitación u obstáculo clave): la “rama más débil”

Capacidad de aplicación o implementación: existen políticas y leyes sobre espacios libres de humo, pero no se implementan y hacen cumplir de manera adecuada.

## Actividad n.º 2

### Diagrama de espina de pescado de Ishikawa: análisis de las causas fundamentales

#### OBJETIVOS

- Delinear las causas fundamentales de la limitación clave o la “rama más débil”.
- Empezar a identificar causas fundamentales sobre las que se puedan tomar medidas y soluciones potenciales para resolver estas causas fundamentales.

#### INSTRUCCIONES

1. A partir del ejercicio anterior, escriba una breve descripción de su limitación clave. Esta se convierte en la cabeza del diagrama de espina de pescado.
2. Explore las causas fundamentales de su limitación clave al preguntar por qué existe la limitación. Continúe preguntándose “por qué” hasta obtener una causa fundamental que pueda cambiar. Por lo general, para eso hay que preguntar “por qué” unas tres a cinco veces.
3. Use la herramienta del diagrama de espina de pescado. La **limitación clave** es la cabeza del pescado y las **causas** de la limitación clave son las espinas.
4. Una vez que haya arribado a una **causa fundamental** (una causa subyacente que contribuye a la limitación clave), determine una acción para abordarla o solucionarla, para que se convierta en una causa fundamental sobre la que se pueden tomar medidas. Dibuje un recuadro alrededor de las acciones para cada una de sus causas fundamentales. Estas son las **soluciones de acción** para todas sus causas fundamentales.
5. Examine las soluciones de acción. ¿Cuáles de estas es la llave que iniciará el proceso de cambio para superar la limitación clave? Esta es su medida estratégica. Resáltela con un **recuadro rojo**. Resuma su medida estratégica con una declaración concisa.

#### PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN

- ¿Cuáles son algunas de las causas fundamentales de su limitación clave sobre las que se pueden tomar medidas?
- ¿Qué soluciones hay para abordar y resolver las causas fundamentales sobre las que se pueden tomar medidas?
- Entre estas posibles soluciones, ¿cuál es una medida estratégica clave que, si se implementa, tiene el mayor potencial de generar el cambio necesario y superar la limitación clave?

#### VERIFICACIÓN DEL PROGRESO: ¿Está bien encaminado?

Revise la red del diagrama de su problema en particular.

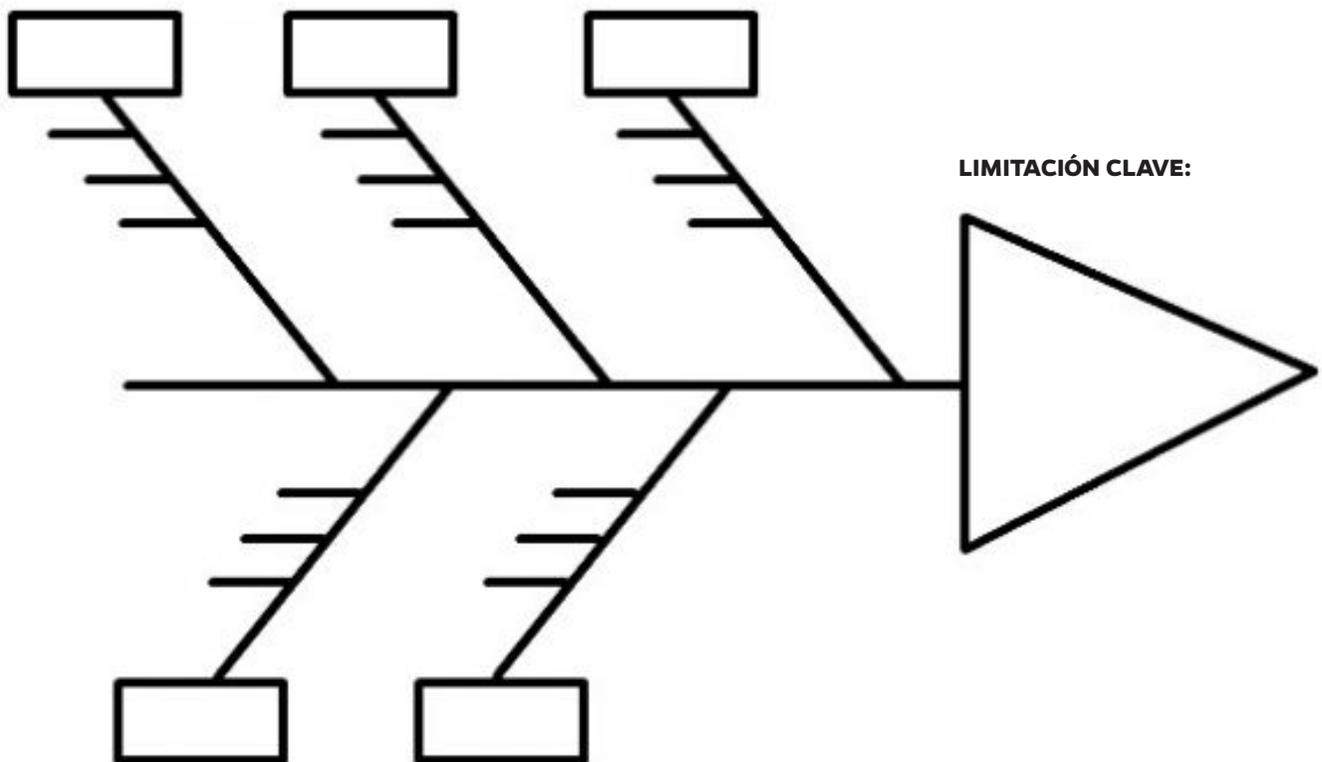
- ¿Están las causas fundamentales de la limitación clave claramente definidas?
- ¿El análisis lo ayuda a identificar dónde puede actuar para lograr un avance con relación a su limitación clave y, así, alcanzar un mejor control del tabaco?
- ¿Ha identificado la medida estratégica que debe tomarse primero para catalizar el proceso de cambio?
- ¿La medida estratégica aborda la limitación o el obstáculo clave?
- ¿Tiene sentido el enfoque? ¿La lógica general es clara?
- ¿Hay enfoques más apropiados o alternativos? En tal caso, ¿por qué no los usa?

## Análisis de las causas fundamentales con el diagrama de espina de pescado

### Declaración del problema específico

Los lugares públicos son libres de humo por ley, pero su aplicación no es homogénea. Se supone que algunos lugares públicos, como restaurantes y bares, son libres de humo, pero los estudios de control del aire muestran que hasta un 70 % todavía presenta pruebas de humo de segunda mano.

**Prioridad (limitación u obstáculo clave): la “rama más débil”**



**Medida estratégica para abordar una causa fundamental sobre la que se pueden tomar medidas y empezar el proceso de cambio para superar la limitación clave**

## Ejemplo

### Declaración del problema específico

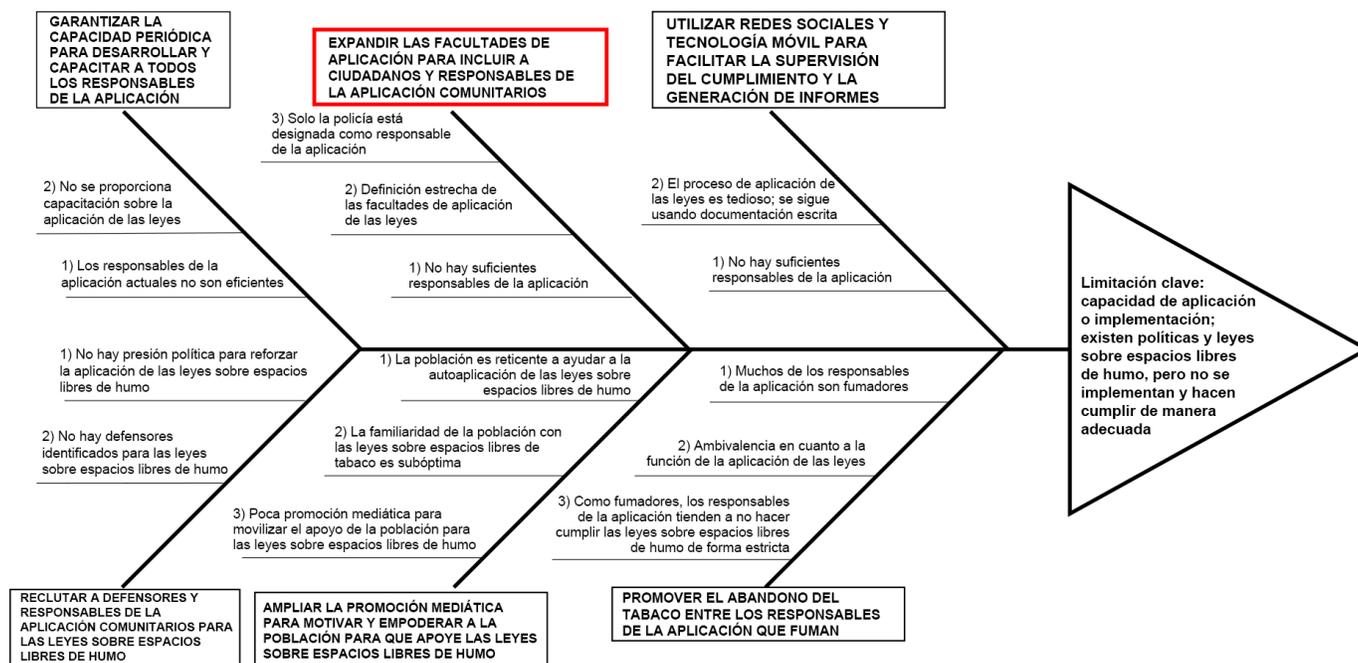
Los lugares públicos son libres de humo por ley, pero su aplicación no es homogénea. Se supone que algunos lugares públicos, como restaurantes y bares, son libres de humo, pero los estudios de control del aire muestran que hasta un 70 % todavía presenta pruebas de humo de segunda mano.

#### Prioridad (limitación u obstáculo clave): la “rama más débil”

Capacidad de aplicación o implementación: existen políticas y leyes sobre espacios libres de humo, pero no se implementan y hacen cumplir de manera adecuada.

#### RECUERDE:

- La **limitación clave** es la cabeza del pescado.
- **Las causas** de la limitación clave son las espinas.
- En la secuencia de causas relacionadas, la última es la **causa fundamental**.
- Cada una de las causas fundamentales debería tener una **solución de acción** dentro de un recuadro.
- La solución de acción clave, es decir, la medida estratégica, que tiene el mayor potencial de generar el cambio necesario para superar la limitación clave debería resaltarse con un recuadro rojo.



#### Medida estratégica para abordar una causa fundamental sobre la que se pueden tomar medidas y empezar el proceso de cambio para superar la limitación clave: APLICACIÓN PARTICIPATIVA BASADA EN LA COMUNIDAD

Trabajaremos para ampliar las facultades de aplicación para incluir a voluntarios de la comunidad y reclutar, capacitar y designar posibles defensores o responsables de aplicación comunitarios entre la población, a fin de aumentar el número de responsables de aplicación.

# Sesión n.º 6

## Detección de sus partes interesadas más importantes: ¿A quiénes necesitamos involucrar para generar el cambio deseado a fin de reforzar el control del tabaco?

### Contexto

El control del tabaco es un compromiso multisectorial. Para generar cambios eficientes para el control del tabaco, necesitamos atraer a varias partes interesadas y audiencias.

Los líderes eficientes comprenden la importancia de identificar las partes interesadas clave, así como de desarrollar un enfoque de comunicación estratégico para cada audiencia a fin de hacerlas partícipes del proceso de cambio legislativo para prevenir y controlar el consumo de tabaco.

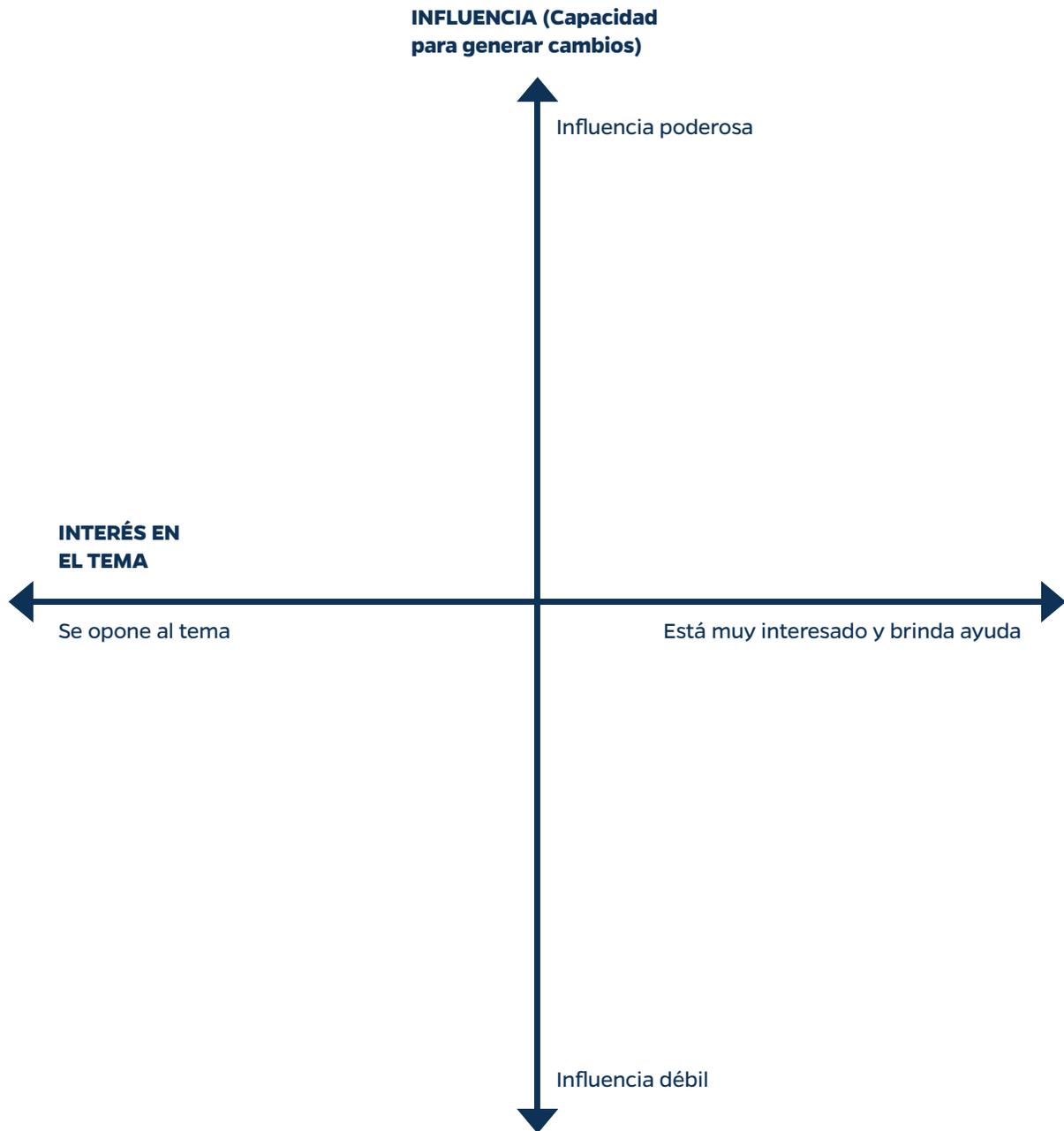
### Objetivos

- Identificar las partes interesadas clave para generar cambios en el control del tabaco a través de nuestras medidas estratégicas para superar la limitación clave.
- Evaluar dónde se encuentra cada parte interesada en el cuadro de influencia-interés.

### Instrucciones

1. Revise su limitación clave y medidas estratégicas para fortalecer su área de control del tabaco seleccionada de los ejercicios anteriores.
2. Identifique todas las partes interesadas que necesita hacer partícipes a fin de implementar por completo esta medida estratégica.
3. Coloque a cada grupo de partes interesadas en el cuadro de influencia-interés que aparece a continuación. Este cuadro sirve de ayuda visual para medir la postura de cada parte interesada con respecto a su capacidad para influir en el proceso de cambio, así como su interés en su área de acción de control de tabaco en particular. Lo ideal es que su audiencia principal esté en el cuadrante derecho superior externo del cuadro, es decir, que sea sumamente influyente y esté muy interesada en el control del tabaco. A veces, sin embargo, su parte interesada crítica podría ser sumamente influyente, pero no estar muy interesada; aquí es donde la defensa es de extrema importancia: ¿cómo convence a las partes interesadas sumamente influyentes, pero desinteresadas, de que apoyen una intervención de control del tabaco estratégica?
4. ¿Hay partes interesadas que podrían oponerse a los esfuerzos para generar cambios? ¿Cómo gestionaría a estas partes interesadas?
5. ¿Hay interconexiones entre las diversas partes interesadas? Utilice líneas para ilustrar estas interconexiones. ¿Cómo usaría este conocimiento de las relaciones entre las diferentes partes interesadas como ayuda para generar un cambio legislativo positivo? ¿Quiénes son sus potenciales defensores? ¿Sus guardianes? ¿Sus conectores? ¿Sus “poderes más allá del trono”?
6. Seleccione una audiencia fundamental y describa a un miembro representativo de esta audiencia (es decir, desarrolle un perfil sociodemográfico del miembro representativo):
  - a. ¿Qué le interesa? ¿Cómo puede asociar sus intereses a la acción de control del tabaco?
  - b. ¿Cómo puede ponerse en contacto con él?
  - c. ¿Qué lo llevará a la acción deseada?

## Mapa de partes interesadas: cuadro de influencia-interés



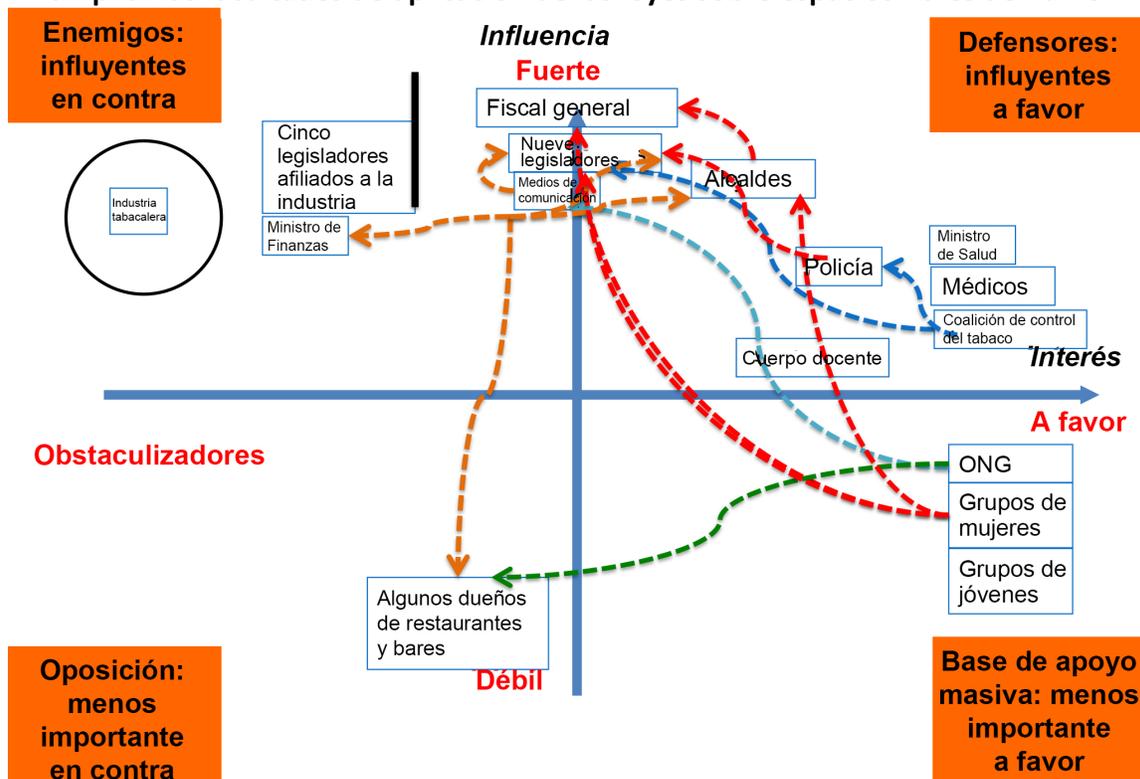
**¿Quién es su audiencia de partes interesadas fundamental? Describa a un miembro representativo de esa audiencia.**

## Ejemplo

### NOTA

Las líneas puntuadas indican qué parte interesada individual o grupo de partes interesadas ejerce influencia sobre otras partes interesadas clave o está conectada con otras partes interesadas. A cada parte interesada con vínculos a otras partes interesadas se le asigna un color para facilitar la visualización de las conexiones.

### Cuadro de influencia-interés para identificar posibles partes interesadas a fin de ampliar las facultades de aplicación de las leyes sobre espacios libres de humo



### ¿Quién es su audiencia de partes interesadas fundamental? Describa a un miembro representativo de esa audiencia.

EL FISCAL GENERAL: puede designar facultades de aplicación fuera del departamento de policía. Tiene muchas ganas de ser reelecto. Lo motiva el reconocimiento, el poder, el servicio o la justicia; tiene una postura neutral con respecto al control del tabaco. Quiere tener una imagen de persona honrada, orientada a la comunidad, a favor de la justicia social y del desarrollo. Se vale de redes sociales y tradicionales para medir la popularidad; tiene una presencia activa en Twitter/X.

### VERIFICACIÓN DEL PROGRESO: ¿Está bien encaminado?

- ¿Ha identificado partes interesadas clave?
- ¿En qué medida les interesa y tienen influencia en el control del tabaco?
- ¿Qué partes interesadas puede hacer partícipes para que lo ayuden a generar el cambio que desea alcanzar?
- ¿Cómo puede ponerse en contacto con sus partes interesadas fundamentales? ¿Quiénes son los conectores? ¿Los guardianes? ¿Los poderes más allá del trono?
- ¿A qué partes interesadas debería evitar y monitorear?

# Sesión n.º 7

## Abogar por el cambio: ¿Cómo abogar para que las partes interesadas más importantes apoyen y promuevan nuestra medida estratégica para el control del tabaco?

### Contexto

Los líderes eficientes son buenos comunicadores. Tenemos que aprender a “enmarcar” nuestros mensajes sobre generar cambios para el control del tabaco, de manera que llamen la atención de las partes interesadas y las convencen de apoyar la medida estratégica deseada.

Esto requiere que hagamos lo siguiente:

- Identificar con claridad la audiencia de partes interesadas específica que deseamos alcanzar.
- Intentar entender qué valoran nuestras audiencias.
- Definir los beneficios percibidos que pueden llevar a que determinadas audiencias actúen en apoyo del cambio que queremos lograr.
- Desarrollar mensajes que aborden el valor y los beneficios de apoyar nuestra medida estratégica para nuestra audiencia seleccionada; al enmarcar el mensaje para captar los ojos u oídos, la mente, el corazón y las manos de nuestra audiencia de partes interesadas específica.

### Instrucciones

1. Suponga que su audiencia de partes interesadas seleccionada llegará al taller en breve.
2. Usando los resultados de los ejercicios anteriores, cree un mensaje de defensa para promover la acción del control del tabaco que desea que tomen sus partes interesadas clave. Complete la tabla a modo de guía.

<b>¿Quién es su audiencia de partes interesadas principal?</b>	
<b>¿Qué desea que haga?</b>	
<b>¿Qué la motivará a actuar y hacer lo que usted desea? Identifique el beneficio clave para su audiencia.</b>	
<b>¿De qué otra manera puede ponerse en contacto? ¿Qué otros canales de comunicación puede usar?</b>	
<b>¿Cómo sabrá si su mensaje de defensa para su audiencia seleccionada ha sido exitoso?</b>	

3. Luego, prepárese para comunicar el discurso de defensa para su audiencia al grupo plenario. En primer lugar, describa su audiencia de partes interesadas específica, con base en el perfil sociodemográfico que desarrolló durante el ejercicio de identificación de partes interesadas y en la tabla que completó antes. A continuación, pretenda que el grupo plenario es su audiencia seleccionada. Use su imaginación. Recuerde “captar” los **ojos u oídos**, la **mente**, el **corazón** y las **manos** de su audiencia. Puede utilizar cualquier medio de comunicación audiovisual para transmitir su mensaje de defensa de un modo claro y convincente: el método Photovoice, una canción, un baile, un poema, una obra de teatro, etc. Sea creativo. Sea breve. No se asignan más de dos o tres minutos para la presentación de cada equipo.
4. Un panel de jueces escuchará o verá el contenido y ofrecerá comentarios. ¡El equipo más convincente recibirá un premio!

## PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN

Al final de las demostraciones de defensa de cada uno de los equipos, volveremos a reunirnos todos y reflexionaremos sobre todas las presentaciones.

### CRITERIOS PARA EL DEBATE:

- ¿Qué estrategia de defensa le llamó la atención? ¿Qué estrategia de defensa presentó pruebas convincentes para tomar medidas urgentes?
- ¿Qué características hicieron que se destacara?
- ¿Qué características de defensa no fueron tan eficientes?
- Si usted fuera la audiencia, ¿qué estrategia de defensa lo convencería de tomar la medida propuesta?
- ¿Qué equipo de defensa apoyaría y en cuál invertiría?
- ¿Cuáles son las lecciones prácticas sobre la defensa que le quedan de este ejercicio?

## Ejemplo

<b>¿Quién es su audiencia de partes interesadas principal?</b>	Fiscal general
<b>¿Qué desea que haga?</b>	Expandir las facultades para hacer cumplir las leyes sobre espacios libres de humo para incluir a voluntarios comunitarios
<b>¿Qué la motivará a actuar y hacer lo que usted desea? Identifique el beneficio clave para su audiencia.</b>	Expandir las facultades para hacer cumplir las leyes sobre espacios libres de humo a voluntarios comunitarios empodera a la población a contribuir a la aplicación de políticas sanitarias, a la vez que crea un entorno seguro y saludable para todos. Demostrará que usted, como fiscal general, está a favor de la salud, a favor de la comunidad y a favor de la justicia.
<b>¿De qué otra manera puede ponerse en contacto? ¿Qué otros canales de comunicación puede usar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde influencers hasta alcaldes y la policía</li> <li>• Campaña para redes sociales en Twitter</li> </ul>
<b>¿Cómo sabrá si su mensaje de defensa para su audiencia seleccionada ha sido exitoso?</b>	Sanción de una norma de implementación para incluir a responsables de aplicación comunitarios

# Notas

# Anexos

## Anexo 1

### ¿Qué hace que un líder sea bueno? Dimensiones del liderazgo

#### Objetivos

- Reflexionar sobre las cualidades esenciales del liderazgo.
- Reconocer las dos dimensiones esenciales del liderazgo.

#### Instrucciones

1. Trabajando de forma individual, enumere todas las cualidades de los líderes que se le ocurran, usando notas adhesivas. Use una nota adhesiva para cada cualidad de liderazgo.
2. Comparta sus resultados con los demás miembros de su grupo.
3. Agrupe las cualidades que sean similares.
4. Luego, coloque las notas adhesivas correspondientes en la tabla a continuación:

CARÁCTER	COMPETENCIA

#### Preguntas para debatir

- ¿Qué cualidades son completamente esenciales para todos los líderes?
- ¿Cuáles de estas cualidades tiene usted?
- ¿Cuáles necesita adquirir o mejorar?

#### Puntos de enseñanza

La mayoría de las que consideramos habilidades de liderazgo esenciales se pueden categorizar en dos grupos generales: competencia y carácter.

La competencia se refiere a los conocimientos y las habilidades que le permiten desempeñarse de manera eficiente como líder. Algunos de estos conjuntos de habilidades incluyen los siguientes:

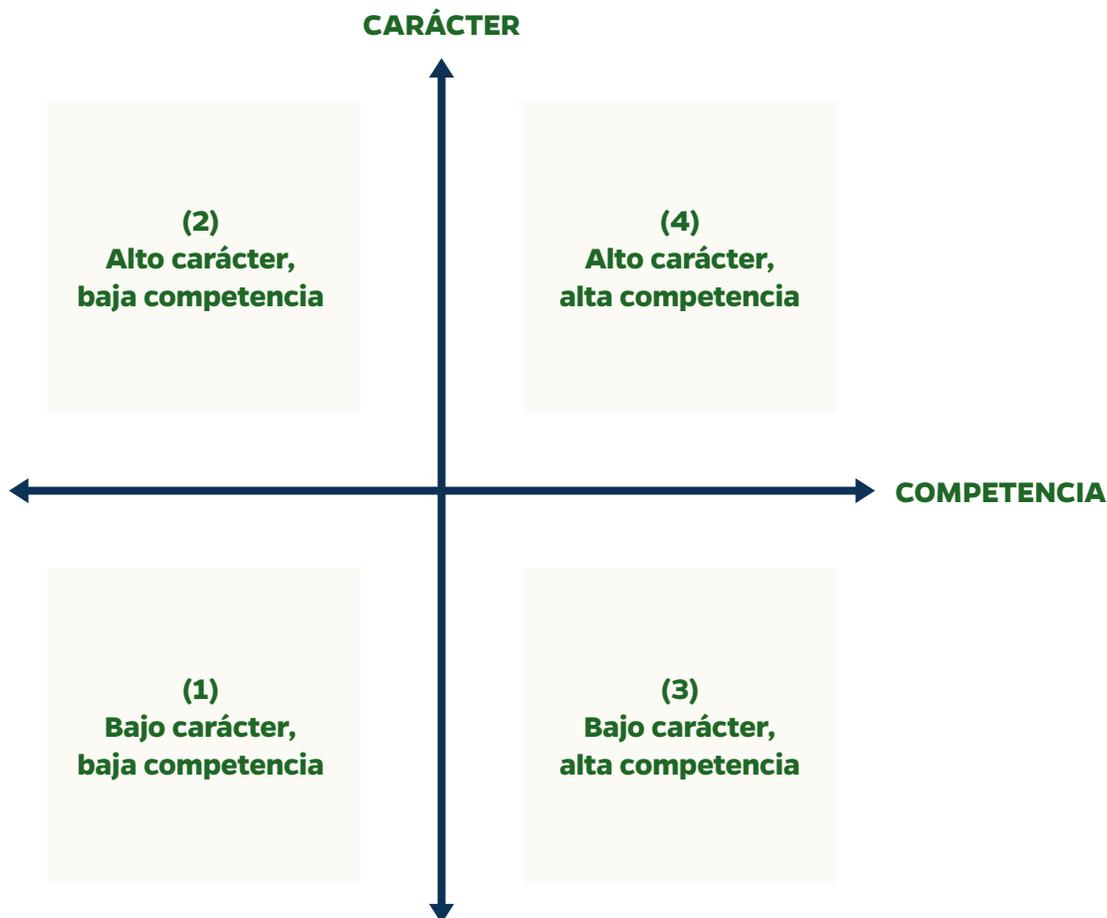
- La capacidad para generar visiones audaces y para asegurar la aprobación de una visión compartida.
- La eficiencia en cuanto a la organización e implementación de un conjunto estratégico de medidas para hacer realidad la visión.
- Las habilidades y los conocimientos técnicos en su área de trabajo.
- La capacidad para motivar a otros y convertirlos en un equipo.

La competencia es lo que le permite obtener **respeto** entre sus pares.

El carácter se refiere a cualidades y valores innatos que generan **confianza**. Reflejan los valores internos de la persona e incluyen integridad, honestidad, curiosidad y empatía, por ejemplo.

### El liderazgo requiere tanto carácter como competencia.

La matriz a continuación muestra cuatro combinaciones posibles de carácter y competencia.



- (1)** Las personas que no tienen ninguno de estos conjuntos de cualidades no son líderes.
- (2)** Aquellas que tienen un alto carácter, pero una baja competencia son líderes en potencia; si adquieren los conjuntos de habilidades necesarios, podrían convertirse en líderes eficientes.
- (3)** Aquellas que tienen una alta competencia, pero un bajo carácter son peligrosos; podrían ser capaces de liderar a otros, pero carecen de los principios y las cualidades que hacen que sean confiables.
- (4)** Los líderes eficientes tienen tanto un alto carácter como una alta competencia. Son capaces de liderar a otros hacia un objetivo positivo.

### Preguntas para reflexionar

- ¿Se le ocurren ejemplos de cada una de las combinaciones de la matriz?
- Si bien los líderes eficientes necesitan tanto carácter como competencia, ¿cuál le parece que es más importante? ¿Por qué?

## Anexo 2

# ¿Qué tipo de líder es usted? Identificación de los estilos de liderazgo

### Objetivos

- Reflexionar sobre mis propias fortalezas y dificultades como líder.
- Entender y valorar los diferentes tipos de liderazgo.

### Instrucciones

1. Responda el cuestionario a continuación. Califique qué tan ciertos son los siguientes enunciados en lo que respecta a usted, según una escala en la que 1 significa que es muy falso y 10 significa que es muy verdadero.
2. Cada elemento del cuestionario está codificado por color. Sume sus puntuaciones para cada color. El color con la puntuación más alta es su estilo de liderazgo predominante.
3. Cree un grupo con el color de su estilo de liderazgo predominante y conozca a otras personas con el mismo estilo.
4. Haga una lluvia de ideas con su grupo acerca de las fortalezas y dificultades de su estilo de liderazgo particular. ¿Cómo se relaciona su estilo de liderazgo con las personas con otros estilos de liderazgo? Use las siguientes preguntas de orientación para facilitar el debate.

### Preguntas de orientación

- ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas más importantes de nuestro estilo de liderazgo? ¿En qué circunstancias prospera nuestro estilo de liderazgo?
- ¿Cuáles son las dificultades o desventajas de este estilo de liderazgo?
- ¿De qué maneras nuestro enfoque del liderazgo podría ser una dificultad para las personas que tienen otros estilos de liderazgo? Cuando hay un conflicto entre los miembros de un equipo, ¿cómo aconsejaríamos a otros que aborden a las personas con nuestro estilo de liderazgo?

### Puntos de enseñanza

1. El liderazgo no tiene una versión única.
2. Dentro de nosotros mismos, puede haber diversos estilos de liderazgo.
3. La situación y la naturaleza de nuestros seguidores determinan el estilo necesario. Hay que adaptarlo según sea necesario.

## Cuestionario sobre el estilo de liderazgo

Califique qué tan ciertos son estos enunciados según una escala de 1 a 10, en la que 1 significa que es falso y 10 significa que es verdadero.

CALIFICACIÓN DE 1 A 10	ENUNCIADOS Cuando estoy entre un grupo de colegas...	CÓDIGO DE LIDERAZGO
1	No necesito estar a cargo de un grupo, pero disfruto de desarrollar planes detallados que todos lleven a cabo.	
2	Soy del tipo maternal/paternal que cuida a todos.	
3	Soy la persona que escucha. Escucho lo que las personas dicen y me aseguro de que todos tengan un espacio para expresarse.	
4	Soy la persona lógica. Disfruto de resolver rompecabezas y ecuaciones.	
5	Soy la persona que mantiene la paz, escucha a todos y encuentra un compromiso razonable.	
6	Analizo todas las aristas de una situación antes de arribar a una solución.	
7	Puedo ser obstinado cuando siento con pasión que algo debe hacerse a mi manera.	
8	Soy la persona soñadora que siempre está pensando en ideas nuevas y emocionantes. Creo que no hay límites para lo que podemos alcanzar.	
9	Me gusta abordar las tareas, los problemas y los proyectos con un plan bien definido.	
10	Me hago amigo de casi todas las personas que conozco.	
11	Me atraen las tareas prácticas. Me gusta desarrollar productos tangibles.	
12	Me gusta tomar riesgos y probar ideas antes de saber si funcionarán o no.	
13	Me gusta pensar en nuevas soluciones para viejos problemas.	
14	Soy la persona enérgica que siempre está lista para arremangarse y ponerse a trabajar.	
15	Soy la persona artística y la gente me ve como alguien creativo.	
16	No me gusta probar algo a menos que esté bastante seguro de que funcionará en el primer intento.	
17	Me gusta hacer las cosas rápido.	
18	A veces puedo parecer desorganizado.	
19	La gente confía rápido en mí.	
20	Tomo la mayoría de las decisiones sobre la base de hechos, datos y números.	
21	Soy bueno pensando en grandes ideas, pero no siempre en seguirlas hasta el final para llevarlas a cabo.	
22	Me suele llevar mucho tiempo tomar decisiones porque necesito más información.	
23	Se me da bien estar a cargo de grupos y mantenerlos concentrados.	
24	La gente me ve como alguien que cumplirá con la tarea, sin importar las circunstancias.	
25	A veces me cuesta decirle no a la gente y termino abarcando demasiado.	

## TABLA DE PUNTUACIÓN

VERDE	AMARILLO	ROJO	AZUL
PUNTUACIÓN:	PUNTUACIÓN:	PUNTUACIÓN:	PUNTUACIÓN:

## INTERPRETACIÓN

VERDE	AMARILLO
<p>Los <b>LÍDERES VERDES</b> generan unión entre todos. Resuelven conflictos entre los miembros del equipo y se aseguran de que todos se sientan bien. Los líderes verdes son excelentes en cuanto a desarrollar relaciones dentro de grupos y a crear un entorno positivo para los grupos. A menudo se los considera personas sociables.</p>	<p>Los <b>LÍDERES AMARILLOS</b> impulsan al equipo a través de la acción. Son líderes que dan el ejemplo, motivan a la gente y mantienen el impulso del equipo a medida que avanzan hacia el objetivo. Mantienen a los equipos concentrados y pueden ser persuasivos para hacer las cosas a su manera. Suelen ser considerados personas confiables que llevan a cabo lo que se proponen hasta el final.</p>
ROJO	AZUL
<p>Los <b>LÍDERES ROJOS</b> utilizan sus habilidades basadas en la lógica para cerciorarse de que los grupos sean realistas y estén centrados en sus logros. Analizan los objetivos y las acciones del equipo y deciden cuál es la mejor manera posible de alcanzar las metas, dadas determinadas condiciones y circunstancias. Los líderes rojos llevan a cabo muchas tareas de especulación, análisis, sistematización, organización y presupuesto. Son superiores brindando soluciones que tienen mucha lógica y sentido.</p>	<p>Los <b>LÍDERES AZULES</b> sueñan e inspiran. Son quienes desarrollan ideas, abordan los problemas de nuevas formas y encaran tareas de una manera diferente a los demás. Los líderes azules están siempre pensando, generando ideas, haciendo sugerencias y mirando al futuro hacia dónde puede ir el equipo. A menudo se los considera personas pensadoras que tienen en cuenta el panorama general.</p>

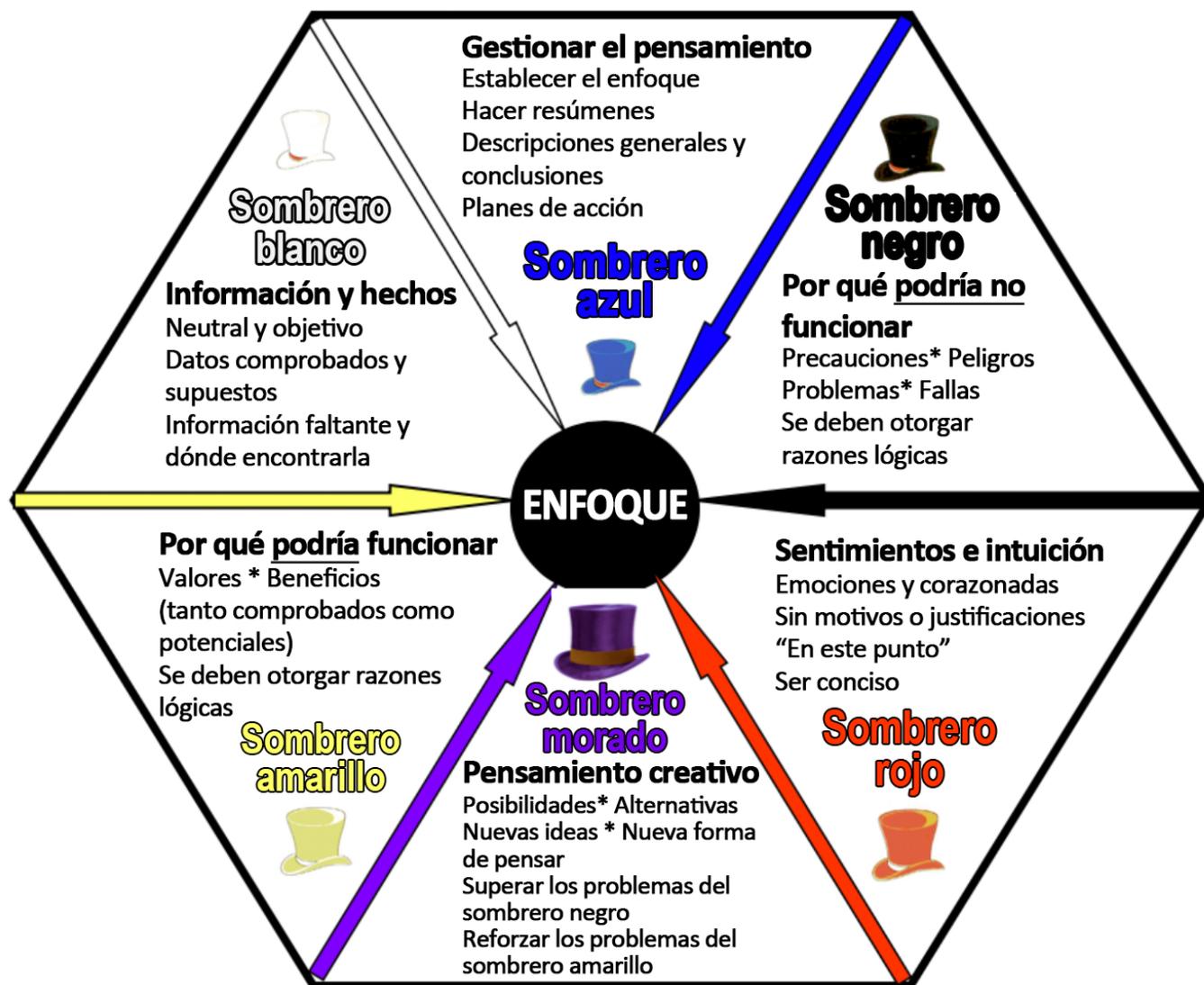
## Anexo 3

### ¿Cómo podemos mejorar la toma de decisiones como líderes? Los seis “sombreros para pensar” de Edward de Bono

#### Contexto

Las diferentes partes interesadas pueden tener diversas intenciones y prioridades. Los líderes eficientes pueden sortear y dirigir el proceso de negociaciones para lograr sus resultados deseados. Esta habilidad implica la capacidad para percibir y analizar las diferentes aristas de un problema antes de iniciar las negociaciones con otras partes interesadas.

Los seis “sombreros para pensar” de Edward de Bono<sup>3</sup> consisten en una herramienta comprobada con el tiempo que ofrece un marco para centrar y ampliar el pensamiento al separar seis elementos diferentes del pensamiento: el sombrero blanco, la información; el sombrero amarillo, los beneficios; el sombrero negro, el riesgo; el sombrero morado, la creatividad; el sombrero rojo, el instinto; y el sombrero azul, el proceso. Usar los seis sombreros para pensar lo ayuda a entender toda la complejidad de una decisión y a detectar problemas y oportunidades que podría ignorar de otro modo.



<sup>3</sup> de Bono, E. (1985). Six thinking hats. Boston: Little, Brown.

## Objetivo

Familiarizarse con una herramienta que obliga a tomar en consideración diversas perspectivas en torno a un tema.

## Instrucciones

1. Seleccione un facilitador general que usará el sombrero AZUL.
2. Recuerde la medida estratégica o acción clave que identificó en la actividad n.º 2 de la sesión n.º 5 (análisis del diagrama de espina de pescado).
3. Evalúen cada uno de los sombreros restantes (blanco, negro, rojo, amarillo y morado) como grupo y piensen en la medida estratégica o acción clave usando las diferentes perspectivas de cada sombrero para pensar.
  - Anoten lo que piensan en el rotafolios.
  - Limítense al sombrero que estén usando en ese momento de modo que todos piensen de la misma manera al mismo tiempo.
  - Límite de tiempo: 5 minutos por sombrero (25 minutos en total)
4. Después de repasar todos los sombreros, vuelvan a analizar la medida estratégica o acción clave a través de las diferentes perspectivas generadas.

## Preguntas de orientación

- ¿Los “seis sombreros para pensar” ayudaron a mejorar su comprensión de los puntos de vista posibles y diversos con relación a la medida estratégica o acción clave?
- ¿Lo ayudarán a prever posibles reacciones de las partes interesadas?
- ¿Lo ayudarán a reafirmar su postura en cuanto a las negociaciones?

## Anexo 4

### ¿Cómo establecen los líderes las prioridades para el éxito? La matriz de priorización

#### Contexto

Para el control de tabaco, se necesita un conjunto integral de intervenciones estratégicas diversas para reducir el consumo de tabaco con eficacia. Los líderes suelen enfrentarse a la difícil tarea de seleccionar en qué intervención centrarse primero, dado que, en muchos países, los recursos son limitados y no todas las intervenciones identificadas pueden lograrse todas al mismo tiempo.

#### Objetivo

Aprender a usar la **matriz de priorización** para seleccionar, de una manera lógica, qué tareas y actividades de alto valor es necesario lograr primero.

#### Instrucciones

1. Con respecto a la situación actual relativa al control del tabaco en su país, que ha identificado en la sesión n.º 2, enumere todas las intervenciones de control del tabaco posibles para mejorar la situación actual y acercarse más a su visión. Utilice notas adhesivas y mencione una intervención de control del tabaco en cada una.
2. Según una escala de 0 a 5, califique cada tarea o actividad de acuerdo con lo siguiente:
  - IMPACTO: Si se lleva a cabo esta intervención, se producirá un cambio positivo significativo hacia reducir el consumo de tabaco.
  - VIABILIDAD: La oportunidad, el momento oportuno, el apoyo político, los recursos y la capacidad y habilidades locales hacen que sea viable implementar la intervención dentro del futuro inmediato.
3. Coloque cada nota adhesiva en la matriz de priorización que sigue a continuación.
4. Seleccione las intervenciones que surjan como las prioridades de “alto valor”.



# Anexo 5

## ¿Cómo pueden los líderes “afilarse”? Un ejercicio de cuidado personal

### Contexto

En su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*,<sup>4</sup> Stephen Covey insta a los líderes a “afilarse”. La herramienta más preciosa de un líder es sí mismo y mantener esa herramienta bien afinada y en excelentes condiciones es fundamental para tener un desempeño sostenible como un líder eficiente. El cuidado personal es una inversión necesaria para garantizar que los líderes continúen dando lo mejor de sí mismos en todo momento.

### Objetivo

Ser consciente de la necesidad de destinar tiempo para el cuidado personal en medio de la demandante vida de un líder.

### Instrucciones

1. Nuestra naturaleza tiene cuatro dimensiones y es necesario ejercitar cada una de ellas con regularidad y de un modo equilibrado:
  - Dimensión física
  - Dimensión socioemocional
  - Dimensión mental
  - Dimensión espiritual
2. Cree una lista de actividades que lo ayudarían a renovarse en cada una de las cuatro dimensiones.
3. Seleccione una actividad para cada dimensión y anótelas como objetivo para la semana próxima.
4. Al final de la semana, evalúe su desempeño con respecto a las actividades de cada una de las cuatro dimensiones.

### Preguntas de orientación

- ¿Qué lo llevó a triunfar o fracasar en alcanzar cada objetivo?
- ¿Puede comprometerse con una actividad específica para “afilarse” en las cuatro dimensiones cada semana?
- ¿Qué prevé que sucederá si deja de lado el cuidado personal como líder?

---

<sup>4</sup> Covey, S. R. (1997). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas para el cambio personal). 25th anniversary edition. Simon & Schuster, 2013.

# Lecturas recomendadas

Las siguientes áreas de contenido técnico son fundamentales para comprender a fondo los asuntos críticos sobre el control y la prevención del consumo de tabaco. Se recomienda que las personas que usan este libro de ejercicios realicen una revisión de sus conocimientos sobre estas áreas para complementar las actividades y las herramientas de liderazgo incluidas. Algunas de las referencias más importantes se incluyen a continuación.

ÁREA DE CONTENIDO TÉCNICO	REFERENCIAS
<p><b>Principios del control del tabaco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NCI Tobacco Control Monograph Series 21 - The economics of tobacco and tobacco control. (NCI y OMS, 2017) Disponible en <a href="http://cancercontrol.cancer.gov/brp/tcrb/monographs/21/index.html">http://cancercontrol.cancer.gov/brp/tcrb/monographs/21/index.html</a></li> <li>• Building blocks for tobacco control: a handbook. (OMS, 2004) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications-detail-redirect/9241546581">https://www.who.int/publications-detail-redirect/9241546581</a></li> </ul>
<p><b>El Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guidelines and policy options and recommendations for implementation of the WHO FCTC. (OMS, 2013-2017) Disponible en <a href="https://www.who.int/fctc/treaty_instruments/en/">https://www.who.int/fctc/treaty_instruments/en/</a></li> <li>• History of the WHO Framework Convention on Tobacco Control. (OMS, 2009) Disponible en <a href="https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44244/9789241563925_eng.pdf;jsessionid=CAFC3C5C8DFE74D7450922DE9ABC0E83?sequence=1">https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44244/9789241563925_eng.pdf;jsessionid=CAFC3C5C8DFE74D7450922DE9ABC0E83?sequence=1</a></li> </ul>
<p><b>La epidemia de tabaquismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The tobacco atlas, 6th edition. (ACS/Vital Strategies, 2018) Disponible en <a href="https://tobaccoatlas.org">https://tobaccoatlas.org</a></li> <li>• The health consequences of smoking - 50 years of progress: A report of the Surgeon General. (DHHS de los EE. UU., 2017) Disponible en <a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK179276/pdf/Bookshelf_NBK179276.pdf">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK179276/pdf/Bookshelf_NBK179276.pdf</a></li> <li>• WHO Report on the global tobacco epidemic. (OMS, 2021) Disponible en <a href="https://www.who.int/teams/health-promotion/tobacco-control/global-tobacco-report-2021">https://www.who.int/teams/health-promotion/tobacco-control/global-tobacco-report-2021</a></li> <li>• WHO global report on trends in prevalence of tobacco smoking 2000-2025, 2nd edition. (OMS, 2018) Disponible en <a href="https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272694/9789241514170-eng.pdf?ua=1">https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272694/9789241514170-eng.pdf?ua=1</a></li> </ul>
<p><b>Datos para intervenciones eficaces</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tobacco plain packaging: global status update. (OMS, 2021) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/9789240051607">https://www.who.int/publications/i/item/9789240051607</a></li> <li>• Tobacco product regulation: basic handbook. (OMS, 2018) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/tobacco-product-regulation-basic-handbook">https://www.who.int/publications/i/item/tobacco-product-regulation-basic-handbook</a></li> </ul>

<p><b>Datos para intervenciones eficaces (continuación)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Earmarked tobacco taxes: lessons learnt from nine countries. (OMS, 2016) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/9789241515825">https://www.who.int/publications/i/item/9789241515825</a></li> <li>• The economic and health benefits of tobacco taxation. (OMS y Secretaría del CMCT, 2015) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/WHO-NMH-PND-15.6">https://www.who.int/publications/i/item/WHO-NMH-PND-15.6</a></li> <li>• Smoke-free movies: from evidence to action, 3rd edition. (OMS, 2015) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/9789241509596">https://www.who.int/publications/i/item/9789241509596</a></li> <li>• MPOWER in action. (OMS, 2013) Disponible en <a href="https://www.iccp-portal.org/system/files/resources/mpower_2013.pdf">https://www.iccp-portal.org/system/files/resources/mpower_2013.pdf</a></li> <li>• Treating tobacco use and dependence, 2008 update. (Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU., 2008) Disponible en <a href="https://www.ahrq.gov/professionals/clinicians-providers/guidelines-recommendations/tobacco/clinicians/update/index.html">https://www.ahrq.gov/professionals/clinicians-providers/guidelines-recommendations/tobacco/clinicians/update/index.html</a></li> </ul>
<p><b>Lucha contra la industria del tabaco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A snapshot of the tobacco industry in ASEAN Region. (Southeast Asia Tobacco Control Alliance, 2019) Disponible en <a href="https://seatca.org/dmdocuments/TI%20Snapshot%202019.pdf">https://seatca.org/dmdocuments/TI%20Snapshot%202019.pdf</a></li> <li>• Tobacco industry interference with tobacco control. (OMS, 2009) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/9789241597340">https://www.who.int/publications/i/item/9789241597340</a></li> </ul>
<p><b>Comunicaciones y promoción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social marketing: Changing behaviors for good, 6th edition. (Lee y Kotler, 2019)</li> <li>• Influencer: The new science of leading change. (Greeny et. al, 2013)</li> </ul>
<p><b>Liderazgo en salud pública</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionary leadership in health: Delivering superior value. (Satia, Kumar y Liow, 2019)</li> <li>• Global health leadership: Case studies from the Asia-Pacific. (Withers y McCool, 2018)</li> <li>• The fifth discipline - The art and practice of the learning organization. (Senge, 2006)</li> <li>• The 7 Habits of Highly Effective People (Los siete hábitos de la gente altamente efectiva). (Covey, 2004)</li> </ul>
<p><b>Problemas emergentes en cuanto al control del tabaco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emerging issues in tobacco control: The rise of electronic products and implications for policy, planning and practice. (CDC de los EE. UU., 2019) Disponible en línea en <a href="https://tobwis.org/resources/view/364/KingB_Wisconsin_Department_of_Health_Services_FINAL_Revised.pdf">https://tobwis.org/resources/view/364/KingB_Wisconsin_Department_of_Health_Services_FINAL_Revised.pdf</a></li> <li>• Heated tobacco products (HTPs) market monitoring information sheet, 2nd edition. (OMS, 2020) Disponible en <a href="https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HEP-HPR-2020.2">https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HEP-HPR-2020.2</a></li> </ul>



# Agradecimientos

La versión original de este libro de ejercicios fue una adaptación del Programa Regional de Liderazgo en el Control del Tabaco de 2012 del Instituto para el Control Mundial del Tabaco (IGTC, por sus siglas en inglés) y de la Oficina Regional para el Pacífico Occidental (WPRO, por sus siglas en inglés) de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Luego del taller de 2012, el libro de ejercicios fue también modificado con la colaboración del profesor Benjamin Lozare, del Centro de Programas de Comunicación de la Escuela Bloomberg de Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins, la Dra. Annette David, de Health Partners, LLC, y el Centro de Investigación del Cáncer de la Universidad de Guam.

A lo largo del tiempo y con los sucesivos programas de liderazgo en el control del tabaco, los ejercicios del libro de ejercicios se sometieron a revisiones progresivas, que reflejaron los comentarios y la experiencia de cada cohorte de participantes de los programas y el avance mundial en cuanto al control del tabaco. La versión actual contiene el conjunto actualizado de ejercicios dirigidos a desarrollar habilidades de liderazgo que se ha seleccionado por medio de una consulta conjunta entre el director del curso del Programa de Liderazgo en el Control del Tabaco, el Sr. Stephen Tamplin (IGTC), y la Dra. David.

Este trabajo se solventó con fondos de la Iniciativa Bloomberg para disminuir el consumo de tabaco de Bloomberg Philanthropies ([bloomberg.org](http://bloomberg.org)).





**JOHNS HOPKINS**  
BLOOMBERG SCHOOL  
*of* PUBLIC HEALTH

**Institute for  
Global Tobacco Control**

2213 McElderry Street, 4th Floor  
Baltimore, MD 21205 U.S.A.  
+1-410-614-5378

**[publichealth.jhu.edu/igtc](http://publichealth.jhu.edu/igtc) | [globaltobaccocontrol.org](http://globaltobaccocontrol.org)**