



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**LEADERSHIP, MANAGEMENT
& GOVERNANCE PROJECT**

Inspired Leadership. Sound Management. Transparent Governance.



PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PLUS

LDP+

GUÍA PARA EL FACILITADOR



Proceso dirigido por el país para que los equipos de salud se concentren en obtener resultados de salud prioritarios

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PLUS



Proceso dirigido por el país para que los equipos de salud se concentren en obtener resultados de salud prioritarios

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Todos los derechos reservados.

Actualizado a abril de 2014

Los instructores y los facilitadores pueden fotocopiar todo el material relativo a ejercicios, herramientas, directrices e instrucciones para los participantes sin necesidad de contar con un permiso previo siempre que fuera con fines no comerciales. Toda traducción, adaptación o uso comercial de cualquier parte de esta guía, en cualquier forma o a través de cualquier medio, requiere de la aprobación previa por escrito del editor.

Management Sciences for Health

200 Rivers Edge Drive

Medford, Massachusetts 02155-5741 USA

Tel.: +1.617.250.9500

Fax: +1.617.250.9090

Correo electrónico: bookstore@msh.org

Sitio web: www.msh.org

ISBN 978-0-9819616-1-3

Los fondos para la realización de esta guía fueron proporcionados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) conforme al Acuerdo Cooperativo AID-OAA-A-11-00015. El contenido incluido es responsabilidad del Proyecto de Liderazgo, Gerencia y Gobernanza y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.



RECONOCIMIENTOS

La presente versión actualizada del LDP se basa en diez años de implementación y pruebas por parte de cientos de facilitadores y miles de trabajadores de salud en más de 40 países. Son muchas las personas a las que debemos nombrar ya que esto ha sido el resultado de un verdadero esfuerzo global iniciado por Management Sciences for Health (MSH), pero cuya propiedad es de los propios equipos del LDP. Les agradecemos los importantes aportes realizados a lo largo de los años, los cuales, junto con dos años de investigación y de pruebas piloto del programa, han colaborado con el progreso del Programa de desarrollo de liderazgo plus (LDP+).

Nuestro deseo es que este nuevo programa, LDP+, tome lo mejor del LDP (equipos capaces de enfocarse en lograr los resultados que les preocupan) y que incorpore una mejor apropiación del programa por parte de los países y un mayor impacto para la salud pública. A lo largo del programa, se realizaron adiciones importantes, tales como un grupo conductor local que selecciona un área específica de salud pública y un equipo de apoyo técnico local que brinda soporte a los equipos de mejora en el uso de los indicadores y en la identificación de las prácticas de la salud pública más eficaces en la obtención de resultados.

Los equipos siguen siendo el núcleo del programa. Su liderazgo y visión crean el compromiso con el cambio. Hemos diseñado esta actualización pensando en ellos. Agradecemos especialmente a los miembros del Consejo de salud de Gwagwalada, situado en el territorio de la Capital Federal de Nigeria, quienes fueron pioneros en el uso del programa LDP+, a los facilitadores del programa del Plan Health Nigeria, quienes, junto con la colaboración de Lourdes de la Peza, implementaron valientemente la prueba piloto y se ofrecieron como voluntarios para capacitar a otros países en el proceso.

También queremos reconocer el arduo trabajo y la dedicación del equipo de diseño del Programa LDP+: Lourdes de la Peza, Joan Bragar, Liz Mclean, Ann Buxbaum y Mariah Boyd-Boffa.

Table de contenidos

Introducción al LDP+	I
SECCIÓN 1. Reunión de alineamiento de actores involucrados.	23
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	31
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	49
Material de distribución de la sección 1.	75
SECCIÓN 2. Reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico.	89
CRONOGRAMA	91
Material de distribución de la sección 2.	99
SECCIÓN 3. Taller 1: Explorar.	113
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	117
SESIÓN 1. ORIENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	118
SESIÓN 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO	124
SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO	136
SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES	139
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	145
SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA.	146
SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO	151
CRONOGRAMA TERCER DÍA	165
SESIÓN 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	169
SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO.	174
Material de distribución de la sección 3.	183
SECCIÓN 4. Reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico.	211
CRONOGRAMA	213
Material de distribución de la sección 4.	223
SECCIÓN 5. Taller 2: Enfocar, Planificar, Alinear y Movilizar	235
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	239
SESIÓN 9. MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS	243
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	251
SESIÓN 10. ENFOCAR	255
CRONOGRAMA TERCER DÍA	267
SESIÓN 11. ENFOCAR EL PLAN	268
SESIÓN 12. DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN	280
Material de distribución de la sección 5.	289
SECCIÓN 6. Reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico.	319
CRONOGRAMA	321
Material de distribución de la sección 6.	331

continúa en la próxima página

SECCIÓN 7. Taller 3: Alinear, Movilizar e Inspirar.	343
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	347
SESIÓN 13. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO	350
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	359
SESIÓN 14. ALINEAR Y MOVILIZAR.	360
SESIÓN 15. TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS.	368
SESIÓN 16. INSPIRAR.	376
Material de distribución de la sección 7.	389
SECCIÓN 8. Taller 4: Preparación y presentación de los resultados.	415
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	419
BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS	420
SESIÓN 17. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO	422
SESIÓN 18. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	425
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	433
SESIÓN 19. LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO	437
CRONOGRAMA TERCER DÍA	445
Material de distribución de la sección 8.	451
SECCIÓN 9. Reunión de actores involucrados clave para la extensión del LDP+.	465
CRONOGRAMA	471
Material de distribución de la sección 9.	485
REFERENCIA	493
Bibliografía.	493
Acerca de Management Sciences for Health	494
Índice del material de distribución	495

ORÍGENES del LDP+

El Programa de desarrollo de liderazgo plus (LDP+) es la versión mejorada del Programa de desarrollo de liderazgo (LDP), implementado inicialmente por Management Sciences for Health (MSH) en el año 2002. LDP+ se basa en las características únicas del LDP: un proceso de mejora del desempeño y del aprendizaje experiencial que permite a las personas en todos los niveles de una organización capacitarse en las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y que, a su vez, las prepara para enfrentar retos y lograr resultados medibles.

Desde que MSH introdujo el programa LDP, las organizaciones participantes en más de 40 países han utilizado este proceso comprobado para transformar la forma en que sus equipos prestan servicios de salud. Al trabajar sobre retos reales que se presentan a lo largo del tiempo en el lugar de trabajo, los equipos reciben comentarios y apoyo de sus facilitadores y coaches para:

- Crear una visión compartida inspiradora para abordar un área de salud prioritaria.
- Aplicar prácticas de liderazgo y gerencia que permitan mejorar la eficacia y el trabajo en equipo.
- Utilizar el proceso del Modelo del reto para identificar y alcanzar los resultados medibles esperados.
- Alinear a todos los actores hacia un reto común.

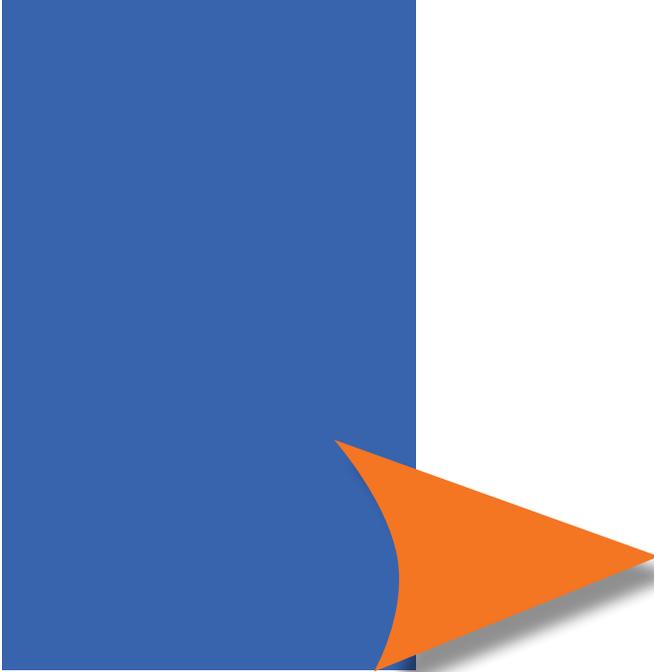
CARACTERÍSTICAS del LDP+

Además de las actividades básicas del LDP, LDP+ ofrece varias funciones nuevas que incorporan las lecciones aprendidas durante más de diez años de implementación exitosa del LDP. En LDP+, encontrará:

- Un equipo conductor integrado por directivos del sistema de salud del país que utiliza las buenas prácticas de gobernanza para supervisar y colaborar con la implementación y la ampliación del LDP+.
- Expertos técnicos del país que destacan las prioridades nacionales en materia de salud y proponen un menú de intervenciones probadas en la salud pública que cumplen con los estándares de calidad.
- Equipos de mejora locales concentrados en la obtención de resultados de acuerdo con las prioridades nacionales en materia de salud destacadas por los expertos técnicos.
- Equipos de mejora que comparten lo aprendido en base a su experiencia, con relación a las acciones más eficaces y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que producen resultados de salud medibles.
- El proceso del LDP+ promueve la igualdad de género a través del fortalecimiento del acceso a los servicios de salud, del aumento de la participación de hombres y mujeres en la toma de decisiones relacionadas con su salud, y de la promoción de oportunidades de participación igualitaria en cargos de liderazgo, gerencia y gobernanza.

ACRÓNIMOS

OSC	Organización de la sociedad civil
SIS	Sistema de información de salud
LDP+	Programa de desarrollo de liderazgo plus
LDP	Programa de desarrollo de liderazgo
S&E	Seguimiento y evaluación
MOH	Ministerio de Salud
MSH	Management Sciences for Health
ONG	Organización no gubernamental
PTMI	Prevención de la transmisión materno-infantil
SMART	Específico, medible, adecuado, realista, con plazos definidos
PVDL	Programa virtual de desarrollo de liderazgo



INTRODUCCIÓN AL LDP+

El LDP+ es un proceso que logra el desarrollo de las personas en todos los niveles de las organizaciones. En sus equipos de trabajo reales, los participantes aprenden prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que les permiten enfrentar retos y obtener resultados medibles; trasladan lo aprendido a sus lugares de trabajo, donde capacitan e inspiran a sus compañeros para que apliquen estas prácticas a retos laborales reales en áreas de salud pública prioritarias. Los coaches del LDP+ proporcionan retroalimentación y apoyo a lo largo del proceso que dura de seis a ocho meses.

Este enfoque de desarrollo de liderazgo se diferencia de los programas de capacitación de liderazgo tradicionales que introducen teorías y comportamientos de liderazgo en un entorno académico convencional. El proceso de mejora del LDP+ conecta el aprendizaje con la implementación de acciones que permiten alcanzar resultados medibles de salud pública. Los equipos no solo generan los cambios, sino que también dan seguimiento cuidadosamente a los resultados de dichos cambios a lo largo del tiempo.

GUÍA PARA FACILITADORES DEL LDP+

Esta guía es para uso y capacitación de los facilitadores durante la implementación del LDP+. Presenta las bases del programa y explica cómo llevar a cabo todas las actividades necesarias. Se diseñó para que sea fácil de usar y adaptable a las necesidades específicas de cada organización o equipo de mejora del LDP+.

La guía incluye:

- Información preliminar para que los facilitadores y el promotor del LDP+ la utilicen en la preparación de los talleres y las reuniones del LDP+
- Instrucciones detalladas para llevar a cabo la facilitación de cada reunión y taller
- Material de distribución para los participantes:
 - *Los facilitadores pueden entregar el material de distribución a cada uno de los participantes durante la sesión a medida que se necesite o pueden colocarlo en una carpeta que los participantes reciben al inicio del proceso del LDP+.*
- Información para el equipo de apoyo técnico acerca de cómo guiar y apoyar a los equipos de mejora del LDP+ en el seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados

■ Recursos adicionales para planificar y liderar el proceso del LDP+

- Se puede descargar material de apoyo adicional en la sección *Leadership Facilitators* (Facilitadores de liderazgo) del sitio web LeaderNet: <http://www.leadernet.org>.

NOTA: LeaderNet es una comunidad global de prácticas para los gerentes que lideran y los facilitadores de LDP+ y del Programa de desarrollo de liderazgo virtual (VLDP). Para utilizar LeaderNet, primero diríjase a <http://www.leadernet.org/> y regístrese (es gratuito).

RESULTADOS DEL LDP+

El LDP+ ofrece beneficios medibles a los participantes del proceso.

Los líderes del sistema de salud y los responsables de tomar decisiones aplican prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para:

- Supervisar los procesos de mejora del desempeño y el uso de intervenciones probadas en la salud pública para abordar áreas específicas de salud prioritarias.
- Asegurar un sólido liderazgo técnico de los programas de salud de los cuales son responsables.
- Mantener y ampliar las mejoras de desempeño y el proceso del LDP+.

Los equipos de mejora locales aplican prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para:

- Realizar intervenciones probadas de gerencia y gobernanza para obtener resultados medibles en las áreas de salud prioritarias.
- Crear un clima productivo en el grupo de trabajo.
- Mejorar de forma medible el desempeño en áreas de salud prioritarias.
- Incorporar a su trabajo procesos de mejora continua del desempeño.

UN ENFOQUE TRANSFORMADOR

EL LDP+ está diseñado para promover una serie de “cambios del líder”: cambios en la manera de pensar de los participantes acerca del liderazgo, la gerencia y la gobernanza. La siguiente tabla ilustra los cambios del líder que se producen habitualmente cuando los participantes trabajan en conjunto hacia una visión compartida y hacia la obtención de resultados medibles en un área de salud prioritaria.

CAMBIOS DEL LÍDER	
Cambiar la perspectiva de...	A...
Heroísmo individual	Acciones basadas en la colaboración
Desesperación y cinismo	Esperanza y posibilidad
Culpar a otros por los problemas	Asumir la responsabilidad de los retos
Actividades dispersas y desconectadas	Acciones interconectadas y con un propósito
Ensimismamiento	Preocupación por el bien común

El LDP+ también promueve cambios en la manera de pensar acerca de la gobernanza ya que propone fijar una dirección estratégica, establecer políticas, obtener y asignar recursos, y supervisar el logro de resultados de forma tal que se ofrezcan respuestas a las personas a quienes la organización brinda servicios.

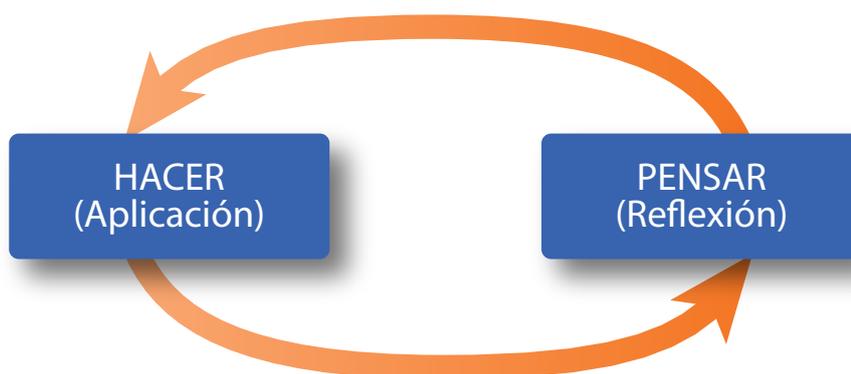
CAMBIOS DE GOBERNANZA	
Cambiar la perspectiva de...	A...
Sistemas de gestión y roles poco claros	Transparencia en todas las estructuras y sistemas
Decisiones tomadas por unas pocas personas con cargos de nivel alto	Interacción con todo el espectro de actores involucrados
Recursos asignados sin una estrategia para abordar prioridades estratégicas	Utilización de recursos para prestar servicios a los beneficiarios en áreas prioritarias
Falta de responsabilidad en la obtención de resultados	Compromiso con la obtención de resultados y con informarlos de forma transparente
Nombramientos en función de vínculos de amistad	Nombramientos en función de las competencias
Toma de decisiones dominada por el género masculino	Promoción de la participación tanto del género masculino como del femenino en la toma de decisiones

No es sencillo lograr ni mantener estos cambios. Sin embargo, a través de dar la oportunidad de enfrentar retos, ofreciendo retroalimentación y apoyo, el LDP+ alienta a las personas a pensar distinto y a trabajar de manera diferente con los demás en condiciones difíciles.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE DEL LDP+

El LDP+ se basa en tres metodologías: el aprendizaje experiencial, el triángulo compuesto por retos, retroalimentación y apoyo, y el modelo del reto.

Aprendizaje experiencial. En los talleres y las reuniones, los participantes adquieren conocimientos a través de un ciclo que comprende la realización de actividades y el análisis posterior o reflexión de lo aprendido. En los talleres, los equipos aprenden prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que validan sus propias experiencias individuales, aplican estas prácticas a los retos reales del lugar de trabajo y participan en actividades de reflexión y mejora continua. Este ciclo de aplicación práctica y de reflexión posterior impulsa al equipo a través del ciclo de aprendizaje experiencial.



Reto, retroalimentación y apoyo. El proceso del LDP+ proporciona retos, retroalimentación y apoyo para que los participantes desarrollen sus habilidades de liderazgo, gerencia y gobernanza. Los equipos de mejora eligen los retos que desean abordar y reciben retroalimentación y apoyo de los facilitadores, los coaches y los colegas mientras trabajan para lograr resultados medibles. A lo largo de la implementación, el equipo conductor también les ofrece apoyo en la medida de sus posibilidades.



Triángulo de desarrollo del liderazgo

Modelo del reto. Cada equipo completa este modelo para un área de salud prioritaria que su organización esté abordando. Este proceso guía al equipo hacia una comprensión más completa del área de salud prioritaria y hacia la creación de una visión compartida. De esta forma, el equipo identifica un resultado medible que lo acercará a su visión de éxito en el área de salud prioritaria. Al tener un resultado acordado como meta, el equipo elabora un plan para alcanzar ese resultado. En general, los participantes exhiben su modelo del reto en sus lugares de trabajo para dar a conocer sus metas y planes.

Misión/Área de salud prioritaria:

Visión:

Resultado medible:

Obstáculos y causas

Acciones prioritarias

La situación actual:

El reto:

[¿Cómo lograremos nuestro resultado esperado en vista de los obstáculos que necesitamos superar?]

Plan de acción. Los equipos documentan en el plan de acción las actividades que implementarán para lograr los resultados medibles. El plan describe cada actividad en detalle, establece quién es el responsable, cuándo deberá llevarse a cabo y qué recursos serán necesarios para completar cada actividad. También se detallan los indicadores que se utilizarán para hacer el seguimiento del progreso hacia la obtención del resultado medible.

Plan de seguimiento y evaluación. La información sobre los indicadores detallados en el plan de acción que se utilizará para hacer el seguimiento del progreso hacia la obtención del resultado medible está incluida en el plan de seguimiento y evaluación. Como el LDP+ se centra en alcanzar resultados de prestación de servicios relacionados con un área de salud prioritaria, se supone que todos los equipos elegirán indicadores cuantitativos que se pueden supervisar mensualmente (en lugar de indicadores cualitativos, tales como la satisfacción del cliente, los cuales no necesariamente se medirían de forma habitual y periódica). La información del plan de seguimiento y evaluación incluye las definiciones de los indicadores, la línea de base y la meta/el resultado medible esperado, las fuentes de datos y la responsabilidad de la recolección de dichos datos.

PRÁCTICAS Y CREENCIAS DE LOS FACILITADORES DEL LDP+ QUE MOTIVAN EL APRENDIZAJE ACTIVO

Todo facilitador del LDP+ que sea hábil y perceptivo ayuda a motivar a los participantes para que aprendan a liderar, gerenciar y gobernar con eficacia. Las personas que desarrollaron, lideraron y promovieron satisfactoriamente los programas LDP y LDP+ están comprometidas con algunas creencias esenciales y con las prácticas que las respaldan.

- **Creemos en el valor de todos los participantes, independientemente de su género, su estatus o su nivel dentro de la organización.** Respetamos y valoramos su inteligencia, estilo, experiencia, habilidades y sabiduría. Nos preocupan nuestros participantes y su desarrollo. Este es el supuesto básico para la facilitación de LDP+.
- **Creemos que promover la igualdad de género en todos los niveles de los sistemas de salud producirá resultados positivos en el sector.** Les brindamos a todos los participantes, ya sean hombres o mujeres, la oportunidad de expresar sus ideas y compartir sus experiencias.
- **Creemos que las personas aprenderán lo que necesitan aprender.** Cuando los participantes tienen intenciones claras y cuentan con acceso a los conocimientos y las habilidades que necesitan para lograr los resultados esperados, aprenden voluntariamente. Tener propósitos claros ayuda a que las personas utilicen sus conocimientos y a que los grupos estén alineados. Brindamos apoyo a los participantes en el proceso de aclarar su propósito y les ofrecemos retroalimentación sobre su progreso para que aprendan y se desarrollen.
- **Creemos que el conocimiento debe estar conectado con la acción.** El conocimiento se demuestra con resultados y guía la acción. Cuando aplicamos nuestro conocimiento y reflexionamos sobre los resultados, incrementamos nuestro conocimiento. El LDP+ se basa en los retos reales que los equipos de mejora enfrentan y proporciona el conocimiento necesario para ayudarlos a avanzar hacia la obtención de los resultados medibles esperados.
- **Creemos en el poder del aprendizaje y del descubrimiento compartido.** Al compartir nuestras percepciones con otros, ponemos a prueba nuestras presunciones y logramos alcanzar un nivel más profundo de comprensión. Pensamos que es importante que los miembros del equipo de mejora reflexionen acerca de sus propias experiencias y logren comprenderlas más profundamente. El LDP+ genera muchas oportunidades para que los participantes reflexionen y compartan sus conocimientos.
- **Creemos en el espíritu creativo de cada ser humano.** Cada uno de nosotros tiene la capacidad de ser creativo. Alentamos a los participantes a que usen su imaginación, a que sueñen y a que construyan el futuro.

FACTORES ESENCIALES DEL ÉXITO

Para que el programa LDP+ sea exitoso, es preciso contar con algunos factores específicos.

- **Sencillez.** Se busca que los participantes vivan la experiencia del LDP+ como un proceso que pueden replicar y mantener por sí mismos, sin necesidad de un facilitador profesional. Esto es de suma importancia e implica no usar durante los talleres presentaciones de PowerPoint, proyectores u otras tecnologías que hagan que el facilitador se vea como un “experto” con capacidades superiores que exceden lo que los equipos locales podrían hacer por si solos.
- **Compromiso de los actores involucrados clave.** El equipo conductor se compromete a hacer posible la participación plena de los equipos de mejora. Los miembros de este grupo también se comprometen a proporcionar una buena gobernanza durante la experiencia del LDP+ y a ampliar los proyectos de mejora exitosos.
- **Promotor local a la cabeza de la iniciativa.** El promotor debe creer en la importancia del LDP+ y estar dispuesto a liderar su implementación. Identifica los obstáculos que puedan dificultar la implementación del proceso completo del LDP+ y ayuda a superarlos. Durante el transcurso del programa, suelen surgir más promotores que se comprometan a llevarlo adelante.
- **Realización ordenada de todo el programa.** Es preciso llevar a cabo todas las actividades principales del proceso. Se deben alcanzar los resultados específicos de los cuatro talleres que forman el núcleo del LDP+. Los mismos miembros del equipo deben participar plena y sistemáticamente en el proceso, lo que incluye asistir a todos los talleres y todas las reuniones del equipo, e implementar el proyecto de mejora del equipo.
- **Seguimiento y evaluación continuos.** El seguimiento y la evaluación deben formar parte del LDP+ desde el comienzo. Cada equipo aprende cómo definir los indicadores para medir el progreso y presentar los resultados. Un especialista de seguimiento y evaluación (S&E), cuando esté disponible, debe formar parte del equipo de apoyo técnico y analizar los planes de acción, los indicadores y los enunciados de los resultados de los equipos, además de las actividades propuestas para recolectar datos a fin de dar seguimiento al progreso. El especialista de seguimiento y evaluación (S&E) puede provenir de la organización local o de un recurso externo.
- **Visitas y apoyo de los coaches entre taller y taller.** Los equipos de mejora trabajan con mayor seguridad y son más productivos cuando reciben retroalimentación y apoyo de los coaches entre taller y taller.

ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL LDP+

El **facilitador principal** es el gerente general del LDP+. Trabaja junto con el equipo de apoyo técnico y el promotor del LDP+ para capacitar y orientar a los participantes a lo largo del proceso del LDP+; para ello, durante la implementación del programa, se enfoca en los roles específicos de cada uno que integra en otras iniciativas de salud.

El facilitador principal lleva cabo la reunión de alineamiento de actores involucrados y capacita al equipo de apoyo técnico y trabaja con ellos para garantizar la recopilación, el registro, la comparación, el análisis y la elaboración de informes correctos. Al principio, es probable que esta persona no pertenezca al sistema de salud; más tarde, es posible que se identifiquen facilitadores competentes dentro del sistema a quienes se capacite para esta posición.

Responsabilidades clave del facilitador principal

■ Trabaja con el promotor del LDP+ para:

- *Identificar e invitar a miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico a la reunión de alineamiento de actores involucrados*
- *Proponer el área de salud prioritaria seleccionada como eje del proceso del LDP+*
- *Obtener los documentos oficiales relevantes que contengan los datos nacionales y/o regionales sobre el área de salud prioritaria*
- *Preparar una presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria que aborde los siguientes temas:*
 - La prevalencia regional y/o nacional de enfermedades o afecciones de salud específicas
 - Políticas públicas
 - Dos o tres intervenciones probadas en la salud
 - Dos o tres indicadores nacionales/regionales
 - Un resumen de la situación local
- *Proponer una ubicación geográfica para los equipos de mejora del LDP+.*

■ Trabajar con el equipo conductor para seleccionar al coordinador local.

■ Brindar apoyo al coordinador local en el lanzamiento y la gestión del proceso del LDP+.

■ Capacitar al equipo de apoyo técnico.

El **promotor del LDP+** es un gerente de nivel alto con conocimientos en el área de salud relevante, que tiene un fuerte compromiso con el proceso del LDP+ y la influencia y la credibilidad necesarias para promover el programa LDP+ en los niveles más altos del sistema de salud. Dicho promotor garantiza que las metas del LDP+ sean compatibles con las políticas y las metas del sistema de salud.

En las organizaciones pequeñas, una misma persona puede ser al mismo tiempo el coordinador local y el promotor del LDP+.

Responsabilidades clave del promotor del LDP+

- **Trabaja con el facilitador principal del LDP+ para**
 - *Identificar e invitar a los miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico a la reunión de alineamiento de actores involucrados*
 - *Proponer el área de salud prioritaria seleccionada como eje del proceso del LDP+*
 - *Preparar una presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria que aborde los siguientes temas:*
 - La prevalencia regional y/o nacional de enfermedades o afecciones de salud específicas
 - Políticas públicas
 - Dos o tres intervenciones probadas en la salud
 - Dos o tres indicadores nacionales/regionales
 - *Proponer una ubicación geográfica para los equipos de mejora del LDP+.*
- **Garantizar que las actividades del LDP+ estén coordinadas correctamente con otras iniciativas en el área de salud prioritaria.**
- **Analizar los informes periódicos sobre los obstáculos y los logros de programa LDP+.**
- **Gestionar los recursos requeridos.**

Los integrantes del **equipo conductor** son el promotor del LDP+ y los gerentes de nivel alto del sistema de salud del país. Dichos gerentes de nivel alto pueden provenir de:

- **Gobiernos locales, regionales o nacionales**
- **Una organización no gubernamental (ONG) nacional o una red de pequeñas organizaciones de la sociedad civil (OSC) compatibles**
- **Una combinación de lo anterior**

Para coordinar eficazmente y trabajar con un presupuesto limitado, el Ente Rector no puede ser demasiado grande; idealmente el grupo debería incluir entre cinco y ocho miembros. Este grupo se pone de acuerdo con respecto a las áreas de salud prioritarias y los indicadores, basándose en las recomendaciones del Promotor del LDP+. Selecciona las áreas geográficas para la implementación, designa un Coordinador Local, proporciona supervisión y patrocinio para el proceso y lidera la ampliación del proceso LDP+.

Responsabilidades clave del equipo conductor

- **Seleccionar un área de salud prioritaria y una ubicación geográfica (en función de las recomendaciones del promotor del LDP+).**
- **Elegir un coordinador local para gerenciar las operaciones y la logística del LDP+.**
- **Supervisar el progreso de las actividades del LDP+ según un cronograma previamente establecido.**
- **Introducir el LDP+ en otras regiones y liderar el lanzamiento y la ampliación del proceso.**

El **equipo de apoyo técnico** tiene de tres a cinco miembros. Cuenta con conocimientos sobre los componentes importantes del sistema de salud y sobre seguimiento y evaluación. Además de sus áreas de conocimiento, los miembros del equipo deben ser receptivos frente a la innovación y estar abiertos a las ideas de los equipos de mejora. Deben estar dispuestos a dedicar el tiempo necesario para facilitar los talleres y para ofrecer coaching a los equipos de mejora entre taller y taller.

Los miembros provienen del sistema de salud del país, preferentemente, de la ubicación geográfica elegida para la implementación del LDP+. Pueden ser expertos en áreas específicas y funcionarios de los departamentos relevantes del ministerio de salud (MOH) o especialistas en seguimiento y evaluación (S&E) de la unidad del sistema de información de gestión del ministerio. En algunos casos, un miembro puede ser un experto regional de un programa nacional relevante (por ejemplo, de la comisión contra el VIH/SIDA o de los programas de control de malaria y tuberculosis).

La capacitación del equipo de apoyo técnico abarca el proceso del programa LDP+ y pone énfasis en los elementos de seguimiento y evaluación (S&E). También incluye los principios y las prácticas de coaching para que el que puedan apoyar eficazmente a los equipos de mejora en la implementación, seguimiento y evaluación de resultados de sus planes de acción del LDP. Los miembros del equipo también lideran las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal.

Responsabilidades clave del equipo de apoyo técnico

Apoyo técnico:

- Seleccionar el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores presentados en la reunión de alineamiento de actores involucrados .
- Analizar los estándares y las directrices nacionales y regionales para las intervenciones propuestas.
- Proporcionar capacitación y materiales técnicos en el área de salud prioritaria, esto incluye los estándares y las directrices.

Coaching y facilitación:

- Participar en cada uno de los talleres del LDP+, las presentaciones de resultados y las reuniones del equipo de apoyo técnico.
- Ofrecer coaching a los equipos de mejora entre taller y taller para ayudarlos a dar seguimiento al progreso, y para perfeccionar el modelo del reto y el plan de acción.
- Brindar apoyo a los equipos de mejora y ayudarlos a dar seguimiento al progreso a lo largo de la implementación del proyecto de mejora.
- Liderar las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal.

Seguimiento y evaluación:

- Controlar el seguimiento y la evaluación (S&E), y ayudar a los equipos a evaluar e informar sus resultados de forma precisa.
- Garantizar la recopilación, el registro, la comparación, el análisis y la elaboración de informes correctos.
- Recopilar y repasar los formatos de los informes y compartir los informes con el equipo coordinador y el coordinador local del LDP+.
- Utilizar las conclusiones de la implementación para ayudar al equipo conductor a elaborar un plan de ampliación.

El coordinador local puede provenir del sistema de salud del país, del proyecto que patrocina el programa LDP+ o de MSH. Supervisa las operaciones diarias del proceso del LDP+.

Como se mencionó antes, en las organizaciones pequeñas, una misma persona puede ser al mismo tiempo el coordinador local y el promotor del LDP+.

Responsabilidades clave del coordinador local

- Establecer un canal de comunicación entre los equipos de mejora y el equipo de apoyo técnico.
- Gestionar los aspectos operativos y logísticos del proceso del LDP+.
- Proporcionar apoyo logístico y de organización para los talleres de los equipos de mejora y las reuniones en el lugar de trabajo según las necesidades.

Los **equipos de mejora** implementan el proceso del LDP+ en sus lugares de trabajo. Participan en talleres y reuniones en el lugar de trabajo, realizan evaluaciones e informes sobre su experiencia y los resultados durante las sesiones de aprendizaje compartido y el taller de resultados finales.

NOTA: Para que el programa LDP+ sea exitoso, las personas cualificadas deben desempeñar sus roles y asumir la responsabilidad de cada actividad enumerada en los cuadros anteriores. En ciertas situaciones, puede ser adecuado que una persona desempeñe más de un rol, siempre que pueda gestionar sin dificultad todas las actividades requeridas.

EL ROL DE LIDERAZGO DE LOS FACILITADORES DEL LDP+

Los facilitadores como aprendices permanentes

Los facilitadores del LDP+ tienen una gran influencia en el éxito del programa. Al igual que los equipos de mejora, los facilitadores utilizan la reflexión y el conocimiento aplicados para aprender cuál es la mejor forma de llevar a cabo el programa LDP+. Escuchan la retroalimentación durante el cierre de cada sesión para conocer las necesidades y los retos de los participantes, y responder a ellos.

Los facilitadores ejercen su liderazgo de forma tal que motivan a los participantes del LDP+ a mantener y reproducir su experiencia. Al estar abiertos para aprender y mejorar, los facilitadores demuestran que la facilitación del LDP+ no exige contar con una experiencia determinada, sino que, en realidad, todas las personas que estén comprometidas pueden liderar el programa.

Los facilitadores identifican a aquellos participantes que tienen un ferviente interés en el programa y que podrían convertirse en facilitadores en el futuro. Los facilitadores deben estar atentos de otorgarles a las mujeres las mismas oportunidades que a los hombres para ser facilitadores. Los facilitadores crean oportunidades para que estas personas faciliten segmentos de los talleres y les ofrecen retroalimentación y apoyo al practicar y aprender.

Para crear un espíritu de curiosidad y diálogo, los facilitadores hacen preguntas que disparan este tipo de interacciones. Por lo general, las preguntas del LDP+ son abiertas, no se pueden responder con un simple “sí” o “no”, y no existe una única respuesta que sea considerada la correcta. Estas preguntas abiertas buscan expandir las percepciones y promover la curiosidad de los participantes.

Coaching para los participantes del LDP+

El coaching es un componente clave del LDP+. Como facilitador, trabajará con los miembros del equipo de apoyo técnico, que cuentan con conocimientos expertos en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación. Los miembros del equipo de apoyo técnico participan en sesiones intensivas de entrenamiento lideradas por los facilitadores para desarrollar sus habilidades de coaching.

El coaching que ofrece el equipo de apoyo técnico se realiza entre taller y taller, en general, en los lugares de trabajo de los equipos de mejora. El coaching les ofrece a los equipos la retroalimentación y el apoyo que necesitan para poder aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza. Además, les permite a los miembros del equipo trabajar juntos para alcanzar los resultados y presentarlos eficazmente. Este apoyo mejora la capacidad de los participantes para aplicar lo aprendido durante los talleres e incorporarlo al método de trabajo cotidiano.

Los facilitadores capacitan a los coaches del LDP+ para que:

- **Proporcionen retroalimentación a los equipos de mejora sobre sus modelos del reto, los planes de acción, los formatos de los informes y los formularios de evaluación.**
- **Motiven a los participantes a reflexionar sobre su progreso hacia los resultados medibles.**
- **Generen oportunidades para que los equipos de mejora compartan lo aprendido a lo largo del proceso del LDP+.**

Esta guía para facilitadores incluye notas de coaching para garantizar visitas de coaching eficaces entre taller y taller.

Sugerencias para los facilitadores

Independientemente de que sea un facilitador experimentado o novato, estas sugerencias le ayudan con el proceso de facilitación del LDP+. La lista se nutrió de una gran cantidad de lecciones aprendidas que MSH acumuló en muchos años de implementación de los programas LPD y LDP+. Si bien algunas de las sugerencias pueden parecer obvias, todas son prácticas y eficaces.

- **Lea.** Lea todas las notas para la facilitación incluidas en la Guía para facilitadores del LDP+ antes del inicio del programa, así conocerá los ejercicios y la forma en que cada sesión se construye con base a la anterior.
- **Vuelva a leer.** Vuelva a leer el contenido de cada sesión antes de impartirla. Tome sus propias notas para consultarlas durante la facilitación.
- **Practique.** Practique impartir algunas sesiones con un pequeño grupo de personas a fin de estar familiarizado con los materiales y preparado para responder las preguntas que podrían sorprenderlo.
- **Siga las notas para la facilitación.** Si bien los facilitadores experimentados podrían detectar oportunidades para improvisar o ampliar un ejercicio con materiales adicionales, les pedimos que no cambien la redacción de las preguntas o los enunciados escritos en cada ejercicio. La redacción fue cuidadosamente probada y es esencial en el diseño del proceso de aprendizaje experiencial. Si omite o modifica las preguntas o los enunciados, es posible que pierda la oportunidad de destacar temas o conexiones fundamentales.
- **Pregunte, no informe.** Es posible que algunos facilitadores quieran dar explicaciones detalladas y completas porque sienten que los participantes necesitan una comprensión integral de los conceptos de inmediato. Sin embargo, los ejercicios del LDP+ están diseñados para que los participantes descubran ellos mismos el significado subyacente a los conceptos en lugar de que se lo diga otra persona. Este método de aprendizaje es más sólido y duradero. Alentamos a los facilitadores a seguir el diseño y comprobar ellos mismos cómo los participantes aprenden a través de este proceso.
- **Preste atención a la dinámica de género** dentro del grupo e invite a los participantes más callados a expresar sus opiniones, y asegúrese de que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades para expresar sus puntos de vista y facilitar el trabajo en equipo.

Recuerde que la clave para el desarrollo del liderazgo es presentarles retos a las personas y luego ofrecerles retroalimentación y apoyo. Preocuparse por su desarrollo y escucharlos es fundamental.

Preparación de los talleres y las reuniones del LDP+

- Lea el contenido completo de cada sesión y tome notas para usarlas como guía al impartir las sesiones; no lea las notas del facilitador durante la sesión.
- Practique cada ejercicio con anterioridad: ¡esta práctica es fundamental!
- Debe conocer el tiempo necesario para cada ejercicio: es posible que algunos tomen menos tiempo del sugerido y que otros lleven más tiempo.
- Prepare los rotafolios o los materiales necesarios con anticipación.
- Ordene y tenga listo el material de distribución.
- Incluya recesos en el cronograma diario; asegúrese de incluirlos en el cronograma general de cada día.

FASE I: PRIMEROS PASOS

Preparación del terreno

El facilitador principal trabaja con el promotor del LDP+ para:

- Proponer un área de salud prioritaria, los indicadores y las intervenciones probadas en dicha área de salud
- Identificar los miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico

Reunión de alineamiento de actores involucrados

Esta es la primera reunión del equipo conductor. También se invita a participar a los miembros del equipo técnico de apoyo. El facilitador principal preside la reunión con la asistencia del promotor del LDP+. En esta reunión, el equipo conductor:

- Recibe orientación acerca del programa LDP+ y aprende las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para supervisar la implementación del LDP+.
- Confirma el área de salud prioritaria, propone los indicadores clave y sugiere las intervenciones probadas.
- Selecciona una ubicación geográfica y propone qué centros de salud u otras unidades de trabajo participarán como equipos de mejora.
- Elige a un coordinador local para supervisar las operaciones y la logística del LDP+.
- Se compromete con el proceso del LDP+ y crea un plan para apoyar a los equipos de mejora del LDP+.

Primera reunión del equipo de apoyo técnico

Durante esta reunión, que tiene lugar inmediatamente después de la reunión de alineamiento de actores involucrados, los miembros del equipo de apoyo técnico:

- Reciben orientación sobre el modelo del reto y el proceso de seguimiento y evaluación (S&E), su rol como coaches y lo que se espera de ellos en el desempeño de dicho rol.

Capacitación de coaches

El facilitador principal capacita a los coaches para ofrecer apoyo a los equipos de mejora en la implementación del programa LDP+ y en el seguimiento y el informe de resultados.

FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE MEJORA

Reuniones y talleres del equipo de mejora

El facilitador principal lidera los talleres, los coaches trabajan con los equipos entre taller y taller, y el coordinador local supervisa el proceso del LDP+. Los equipos de mejora trabajan juntos habitualmente y asisten a reuniones periódicas.

- **Talleres:** a lo largo de cuatro talleres, los miembros de los equipos de mejora aprenden y aplican enfoques, herramientas y prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza. Planifican, ejecutan y dar seguimiento a las acciones que les permitirán alcanzar sus resultados medibles.
- **Sesiones de aprendizaje compartido:** el equipo de apoyo técnico lidera dos sesiones de aprendizaje: una durante el taller n.º 3 y otra como parte del taller n.º 4. En estas sesiones, los equipos de mejora comparten entre sí y con el equipo conductor, los resultados obtenidos hasta la fecha y lo que han aprendido al implementar sus planes de acción.
- **Reuniones de los equipos de mejora:** una vez en el lugar de trabajo, los equipos de mejora aplican lo aprendido en los talleres y lo incorporado al analizar y abordar sus retos. Los coaches ofrecen apoyo a los equipos con el uso del modelo del reto, el seguimiento de la implementación de sus planes de acción y la evaluación y el informe de resultados.

FASE 3: EVALUACIÓN Y AMPLIACIÓN

Preparación de la presentación de los resultados finales

Durante los talleres n.º 3 y n.º 4, cada equipo de mejora trabaja con su coach para evaluar los resultados de la experiencia del programa LDP+, preparar un informe sobre dichos resultados y escribir un relato atractivo de su experiencia con el LDP+. En los informes, los equipos describen las acciones que les permitieron mejorar sus indicadores e identifican las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que contribuyeron con el trabajo en equipo y con sus logros.

Presentación de los resultados finales

En el tercer día del taller n.º 4, los equipos de mejora presentan sus informes y relatos ante sus colegas del LDP+, el equipo de apoyo técnico y el equipo conductor.

Evaluación de los actores involucrados y reunión de planificación de la ampliación

Tras el taller n.º 4, el facilitador principal y el promotor del LDP+ facilitan una reunión que dura un día completo con los miembros del equipo conductor, el equipo de apoyo técnico y entre seis y ocho gerentes de nivel alto de la nueva ubicación geográfica que participará en la siguiente serie de proyectos de mejora del LDP+.

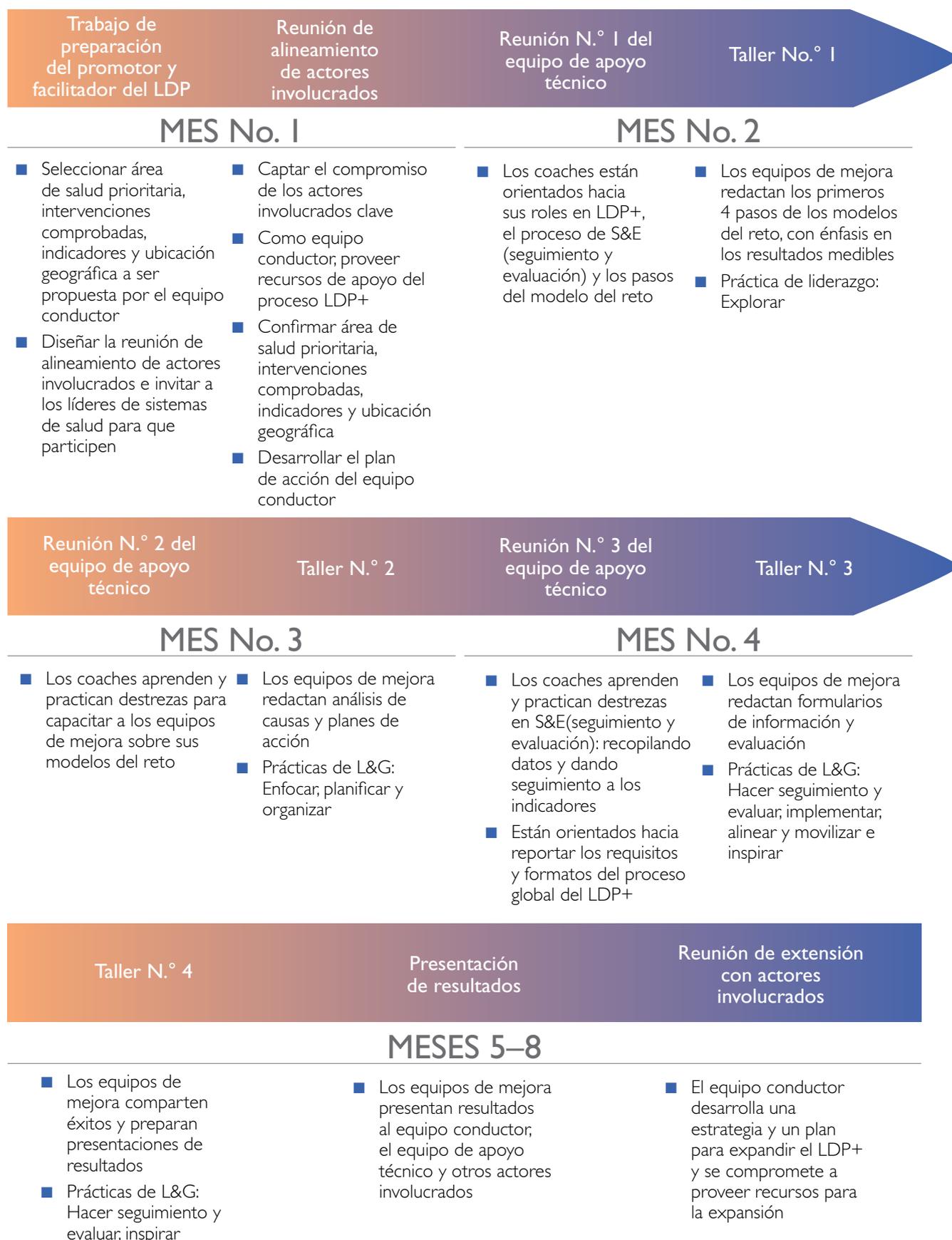
Los participantes aprenden cómo los equipos de mejora trabajaron en el área de salud prioritaria, qué prácticas probadas se aplicaron, qué tipo de apoyo recibieron del equipo de apoyo técnico y de qué forma es posible aplicar las lecciones aprendidas para extender el programa hacia la nueva ubicación geográfica.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL LDP+

El cronograma del LDP+ figura en la página siguiente. **Preparación previa al primer mes:** El facilitador principal se reúne con el promotor del LDP+ y el equipo de apoyo técnico para preparar el lanzamiento del programa.

Productos y cronograma del LDP+

Nota: Entre cada taller, los coaches se reúnen con sus equipos de mejora para revisar el avance y prestar apoyo.



SECCIÓN I

REUNIÓN DE ALINEAMIENTO DE ACTORES INVOLUCRADOS

FACILITADORES

Facilitador principal, promotor del LDP+

PARTICIPANTES

- **Miembros del equipo conductor:** Este grupo tiene de cinco a ocho gerentes de nivel alto del sistema de salud del país y puede incluir líderes de:
 - Gobiernos locales, regionales o nacionales
 - La sociedad civil
 - La academia (instructores de facultades de medicina, enfermería, salud pública)
 - Asociaciones profesionales (de medicina, enfermería y obstetricia)
 - El sector privado con fines de lucro
- **Miembros del equipo de apoyo técnico:**
 - De tres a ocho personas con conocimientos en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación.

NOTA: Al seleccionar los miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico, es preciso tener en cuenta el equilibrio de género y tratar de tener una cantidad similar de miembros masculinos y femeninos en ambos grupos.

DISEÑO DE LA REUNIÓN

La reunión de alineamiento de actores involucrados está diseñada para proporcionarles a los miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico experiencia práctica con el contenido y el proceso del Programa de desarrollo de liderazgo plus (LDP+), además de tiempo para explorar los beneficios de este programa para la agenda de la salud pública..

Los participantes aprenden las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que les permiten enfrentar los retos de la organización y obtener los resultados esperados enfocándose en un área de salud prioritaria y en la situación local dentro de dicha área. Posteriormente aplican el modelo del reto a un reto dentro de esa área de salud prioritaria.

La reunión de alineamiento de actores involucrados dura dos días. Se ha comprobado que es el tiempo adecuado para generar compromiso y sentido de propiedad en relación con el LDP+. Los participantes adquieren una sólida comprensión de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza, y una experiencia compartida con el uso del modelo del reto para lograr los resultados esperados de salud pública.

SUGERENCIA: La palabra “práctica” tiene numerosos significados: practicar guitarra, una práctica médica y muchos más. “Práctica” en las organizaciones suele referirse a un conjunto de comportamientos, técnicas, procedimientos y procesos. La frase “prácticas de liderazgo” hace referencia a todas estas actividades en relación con la forma en que las personas lideran.

La reunión completa debe incluir los elementos esenciales del LDP+ que conduzcan al alineamiento en torno a los resultados del programa. Estos elementos son:

- Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza
- Los datos sobre el área de salud prioritaria, los indicadores nacionales/regionales y las intervenciones probadas en el área de salud prioritaria
- El plan para supervisar y apoyar la implementación del LDP+
- Próximos pasos

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Trabaje con el promotor del LDP+ para:
 - Identificar e invitar a miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico a la reunión de alineamiento de actores involucrados.
 - Proponer el área de salud prioritaria seleccionada como eje de esta experiencia del LDP+.
 - Obtener los documentos oficiales relevantes que contengan los datos nacionales y/o regionales sobre el área de salud prioritaria.
 - Preparar una presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria que aborde los siguientes temas:
 - La prevalencia regional y/o nacional de enfermedades o condiciones de salud específicas
 - Políticas públicas
 - Dos o tres intervenciones probadas en dicha área prioritaria de salud
 - Dos o tres indicadores nacionales o regionales

PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES

- Prepare copias de todo el material de distribución de la reunión que está disponible en la sección de material de distribución al final de este capítulo.
- Prepare los materiales requeridos para cada sesión.
- Mire el video “Seeds of Success” (Semillas del éxito).
- Prepare y pruebe el proyector portátil para reproducir el video.

MATERIALES

- Video: “Seeds of Success” (Semillas del éxito)
(<https://www.youtube.com/watch?v=0olfkUmyiaY>)
- Proyector portátil para ver el video
- Rotafolio(s), caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Tarjetas para notas y notas autoadhesivas
- Media hoja de papel

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- ❑ Rotafolio preparado con el propósito, los objetivos, la agenda, y el cronograma de la reunión
- ❑ Modelo de experto (del material de distribución titulado *Dos modelos de desarrollo*)
- ❑ Modelo de empoderamiento (del material de distribución titulado *Dos modelos de desarrollo*)
- ❑ Rotafolio preparado con el enunciado: *Liderar significa movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor.*
- ❑ Cada hoja del rotafolio debe contener una de las prácticas de liderazgo y gerencia: *Explorar - Enfocar - Alinear/ movilizar - Inspirar - Planificar - Organizar - Implementar - Dar seguimiento y evaluar - Otros*
- ❑ Varias hojas del rotafolio con datos nacionales y todos los datos regionales y locales que se puedan conseguir del área de salud prioritaria seleccionada
- ❑ Gráfico del modelo del reto
- ❑ Dos o tres indicadores nacionales/regionales de la presentación sobre el área de salud prioritaria
- ❑ Dos o tres intervenciones probadas en la salud
- ❑ Rotafolio con el siguiente enunciado:
Gobernanza significa fijar una dirección estratégica, establecer políticas, obtener y asignar recursos, y supervisar los logros de resultados de forma tal que se ofrezcan respuestas a las personas a las cuales están dirigidos los servicios de la organización.
- ❑ Rotafolio con dos columnas: el título “Compromiso” a izquierda y el título “Cumplimiento” a la derecha

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- ❑ *Agenda y objetivos*
- ❑ *Descripción general del LDP+*
- ❑ *Dos modelos de desarrollo*
- ❑ *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*
- ❑ *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- ❑ *El modelo del reto*
- ❑ *Uso del modelo del reto*
- ❑ *Desarrollo de resultados SMART*
- ❑ *Técnica de los cinco por qué*
- ❑ *Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud*
- ❑ *Compromiso frente a cumplimiento*

PROPÓSITO

Hacer que los actores involucrados se comprometan a desarrollar líderes en todos los niveles de las organizaciones de atención de salud que enfrenten retos y obtengan resultados en un área de salud prioritaria.

OBJETIVOS

- Conocer el contenido y el proceso del LDP+
- Aprender prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para supervisar la implementación del LDP+
- Informarse sobre las políticas públicas, las intervenciones de salud probadas y los indicadores nacionales/regionales del área de salud prioritaria
- Conocer y aplicar el modelo del reto que es el núcleo del LDP+
- Crear un plan para apoyar a los equipos de mejora del LDP+
- Comprometerse a abordar los retos que conlleva mejorar los resultados de salud e implementar el proceso del LDP+ a lo largo del tiempo
- Comprometerse a garantizar la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo a lo largo del LDP+
- Seleccionar equipos de mejora y un coordinador local

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben organizar un receso por la mañana y uno por la tarde todos los días.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA
A. M.	Introducción general (45 minutos)	Organización y reflexión matutina (30 minutos)
	Introducción al LDP+ (30 minutos)	Presentación del modelo del reto (30 minutos)
	El modelo de empoderamiento y el modelo de experto (45 minutos)	Análisis de la situación actual (45 minutos)
	¿Qué hacen los líderes? (45 minutos)	Desarrollo de un resultado medible (45 minutos)
	Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia (30 minutos)	Identificación de los obstáculos que impiden lograr el resultado (45 minutos)
		Diagnóstico de causas: Técnica de los cinco por qué (45 minutos)
Almuerzo		
P. M.	Exploración del área de salud prioritaria (1 hora y 30 minutos)	Aplicación de las prácticas de gobernanza (1 hora y 45 minutos)
	Creación de una visión compartida del éxito (1 hora y 30 minutos)	Cómo lograr compromiso, no solo cumplimiento (45 minutos.)
	Cierre (30 minutos)	Próximos pasos para el equipo conductor y cierre (60 minutos)

REUNIÓN DE ALINEAMIENTO DE ACTORES INVOLUCRADOS PRIMER DÍA

- A. Introducción general
- B. Introducción al LDP+
- C. El modelo de empoderamiento y el modelo de experto
- D. ¿Qué hacen los líderes?
- E. Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia

— ALMUERZO —

- F. Exploración del área de salud prioritaria
 - G. Creación de una visión compartida del éxito
- Cierre

A. Introducción, bienvenida, descripción general de la reunión, presentaciones y expectativas

A lo largo de esta charla, los participantes comienzan a comprender el propósito, la agenda y las expectativas del LDP+.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con el propósito, los objetivos, la agenda y el cronograma de la reunión
 - ❑ Material de distribución: Agenda y objetivos: Reunión de alineamiento de actores involucrados
- **PROCESO:**

PASO 1. Registro de los participantes (De ser posible, complete esta actividad antes de la apertura formal)

PASO 2. Bienvenida y presentación de los participantes (30 minutos)

Deles la **BIENVENIDA** a todos y utilice el rotafolio preparado para explicar el propósito, el objetivo y la agenda de la reunión.

Solicite a los participantes y a los facilitadores que se presenten.

MUESTRE el cronograma del primer día de la reunión.

PASO 3. Identificación de expectativas y preocupaciones (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué conocen del LDP+?*

¿Cuáles son sus expectativas para esta reunión?

¿Qué preocupaciones tienen acerca de la reunión?

ESCRIBA LAS RESPUESTAS en un rotafolio y aborde las preocupaciones en la medida de sus posibilidades. **ESCRIBA** las preocupaciones que no pueda abordar de inmediato en un póster provisorio para consultar más tarde durante el programa.

PASO 4. Entrega del material de distribución con el propósito, los objetivos, la agenda y el cronograma de la reunión (5 minutos)

DIGA: *Repasemos el propósito, los objetivos, la agenda y el cronograma de la reunión. Es posible que esta información cubra algunas de sus preocupaciones.*

B. Introducción al LDP+

A través de esta actividad, los participantes comprenden la estructura, los componentes y los factores esenciales del éxito del LDP+.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Descripción general del LDP+*
- **PROCESO:**

PASO 1. Presentación de la descripción general del LDP+ (15 minutos)

USE EL MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN titulado *Descripción general del LDP+* para explicar la estructura, los componentes y los factores esenciales del éxito del LDP+.

PASO 2. Exploración del valor del LDP+ (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Cómo creen que el LDP+ podría ayudar a mejorar los resultados de salud en esta localidad?*

ESCRIBA LAS RESPUESTAS en un rotafolio.

C. El modelo de empoderamiento y el modelo de experto

A través de este ejercicio, los participantes deberán distinguir el enfoque del LDP+ de otros enfoques de desarrollo de liderazgo.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con el título modelo de experto
- ❑ Rotafolio preparado con el título *Modelo de empoderamiento*
- ❑ Material de distribución: *Dos modelos de desarrollo*
- ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Presentación de dos modelos (15 minutos)

DIGA: *Este ejercicio ayuda a las personas que quieren alcanzar un desarrollo sostenible a distinguir entre dos visiones sobre el desarrollo humano: el modelo de experto y el modelo de empoderamiento.*

MUESTRE los dos rotafolios y mencione lo siguiente acerca de los problemas en el desarrollo:

DIGA: *El modelo de experto asume que una persona, dentro o fuera de una situación difícil, ya sabe cómo solucionar el problema. Esta persona puede resolver el problema transfiriendo su conocimiento a otras personas que participan en la situación para que lo utilicen.*

El modelo de empoderamiento asume que la solución del problema es compleja. Solo se logrará resolver el problema si se permite que los involucrados lo comprendan y que participen en el desarrollo de su solución.

PASO 2. Discusión en grupos pequeños (15 minutos)

ENTREGUE copias de los *Dos modelos de desarrollo*.

Pida a los participantes que armen equipos pequeños de tres a cinco personas por mesa. Los equipos deben estar formados por personas de distintos niveles.

Solicite a los equipos que respondan las siguientes preguntas correspondientes a cada modelo y que indiquen el nivel organizativo responsable de las actividades que respaldan la prestación de servicios.

DIGA: *Consideren al personal del centro de salud, el distrito, la provincia o el gobierno central:*

- *¿Quién analiza la situación actual y establece las prioridades?*
- *¿Quién realiza la planificación y establece las metas?*
- *¿Quién supervisa las actividades?*
- *¿Quién realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados?*
- *¿Quién es responsable de los resultados y a quién se le atribuye el mérito de lograrlos?*

PASO 3. Discusión con todo el grupo (15 minutos)

Con todo el grupo, pida uno o dos ejemplos de retos surgidos en la prestación de servicios para presentar ante el grupo.

ESCRIBA los ejemplos en el rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué modelo elegiríamos para esta situación?*

¿Cuáles son los beneficios de ese modelo?

¿Qué modelo es sostenible?

DIGA: *El LDP+ sigue el modelo de empoderamiento del desarrollo. En este modelo, mediante la comprensión y la participación, las personas involucradas en una situación encontrarán soluciones para superar los retos que enfrentan.*

D. ¿Qué hacen los líderes?

A través de esta discusión, los participantes utilizan sus propias experiencias para comprender las Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados
 - ❑ Rotafolio preparado (tapado) con la definición: Liderar significa movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor.
 - ❑ Media hoja de papel
 - ❑ Tarjetas autoadhesivas para notas
- **PROCESO:**

PASO I. Presentación del liderazgo como práctica (15 minutos)

DIGA: *Esta mañana vamos a explorar qué quiere decir liderar y gerenciar. Más adelante en el programa, vamos a explayarnos sobre lo que significa la gobernanza.*

PREGUNTE: *Cuando escuchan la palabra “líder”, ¿en quién piensan?*

Acepte las respuestas de algunos participantes.

NOTA: Pregunte: “¿En quién piensan?”. No pregunte: “¿En qué piensan?”. Repita la instrucción si los participantes empiezan a darle definiciones de liderazgo. Busque que los participantes nombren a personas.

PREGUNTE: *Cuando escuchamos la palabra “líder”, ¿pensamos en personas extraordinarias que ocupan puestos con un alto nivel de autoridad que ejercen influencia en muchas personas?*

¿Pensamos en personas con cualidades carismáticas especiales que son capaces de persuadir y ejercer influencia sobre las personas a través de su personalidad?

DIGA: *Liderar a través de un puesto de poder o de una personalidad atractiva no es el tipo de liderazgo que vamos a explorar en este programa.*

Vamos a hablar del liderazgo como una práctica o actividad en la cual pueden participar las personas que se encuentran en cualquier nivel de una organización.

MUESTRE el rotafolio que preparó con esta definición: *Liderar significa movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor.*

PREGUNTE: *¿Es esto lo que los administradores y el personal en todos los niveles de su organización o departamento deben poder hacer?*

Probablemente las respuestas confirmen la necesidad de contar con este tipo de liderazgo en todos los niveles de la organización. Verifique que quede claro que todos, y no solo los gerentes, deben liderar.

Inicie una discusión.

DIGA: *Ahora vamos a hacer una investigación práctica sobre lo que las personas deben hacer para ser eficaces al liderar.*

Para ello, vamos a analizar a algunas personas que son excelentes líderes.

En esta ocasión, vamos a usar ejemplos solo de individuos que ustedes conozcan personalmente para poder aprender de sus prácticas.

PASO 2. Reflexión individual acerca de lo que significa liderar (15 minutos)

Diríjase a todo el grupo.

DIGA: *Piensen en alguien que conozcan (o que hayan conocido en el pasado) y que sea bueno en movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor.*

Debe ser alguien que conozcan personalmente, no una persona famosa.

Consideren lo que esta persona hace exactamente para ser eficaz al liderar a otros.

DIGA: *Escriban lo que esa persona hace o hizo en una de las hojas que tienen sobre la mesa.*

Sean lo más específicos posible. Por ejemplo, escriban “me pregunta qué es importante para mí” en lugar de “se comunica bien”.

NOTA: Recuérdeles a los participantes que piensen en lo que la persona hace o hacía, y no en el resultado obtenido. Por ejemplo, los enunciados como “A pesar de ser pobre, nos pudo educar a todos nosotros” u “obtuvo suficiente dinero de los donantes para financiar nuestro proyecto” exigirían más sondeo para revelar exactamente qué hizo el líder que le permitió obtener el resultado esperado.

Pida a los participantes que, en pares, compartan sus reflexiones.

Con todo el grupo, pida a los participantes que compartan buenas historias con el grupo completo sobre sus experiencias con líderes eficientes.

PASO 3. Discusión de prácticas de liderazgo (15 minutos)

En grupos pequeños, cada persona debe compartir lo que escribió con los demás miembros del grupo.

- Pida a cada grupo que junte los papeles con acciones o temas similares. Posteriormente, deben volver a escribir cada acción o tema como una práctica.
- Todos los miembros del grupo deben estar de acuerdo en que todas estas prácticas caracterizan a las personas que lideran satisfactoriamente.
- Pida a los grupos que escriban cada una de las prácticas en una tarjeta autoadhesiva para notas.

RESULTADO:

Cada mesa escribirá un conjunto de tarjetas para notas con una práctica de liderazgo en cada tarjeta.

PASE DIRECTAMENTE AL SIGUIENTE EJERCICIO “Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia” en el cual los equipos tendrán la oportunidad de combinar las tarjetas con prácticas específicas de liderazgo y gerencia.

NOTA: Es importante acercarse a cada grupo para verificar que no estén escribiendo características como “integridad” o “motivación”. Mediante coaching, explíqueles que deben escribir prácticas específicas usando verbos, como “escucha a las personas en todos los niveles” o “proporciona retroalimentación cuando se necesita”.

E. Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia

A través de esta discusión, los participantes comprenderán de forma compartida que las prácticas de liderazgo y gerencia se llevan a cabo en todos los niveles de una organización.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Nueve rotafolios preparados y exhibidos por toda la sala, pero ctapados (con la hoja doblada). Cada uno tiene que tener un encabezado como se indica a continuación: *Explorar - Enfocar - Alinear/movilizar - Inspirar - Planificar - Organizar - Implementar - Dar seguimiento y evaluar - Otros.*
 - ❑ Material de distribución: *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, y Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- **PROCESO:**

PASO 1. El liderazgo y la gobernanza en contexto (5 minutos)

UTILICE EL MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN titulado *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados* a fin de mostrar las relaciones entre estos tres elementos de liderazgo.

DIGA: *El liderazgo, la gerencia y la gobernanza son interdependientes y están estrechamente relacionados. Se refuerzan entre sí e interactúan para lograr los resultados esperados.*

Hoy vamos a abordar los dos primeros elementos: liderazgo y gerencia. Mañana vamos a enfocarnos en la gobernanza: el elemento que tiene un significado especial para el equipo conductor.

PASO 2. Explicación de las prácticas de liderazgo y gerencia (10 minutos)

DESTAPE los encabezados de las páginas de los rotafolios con las cuatro prácticas de liderazgo que están exhibidas por toda la sala.

DIGA: *Hay cuatro prácticas de liderazgo. Son: explorar, enfocar, alinear y movilizar, e inspirar.*

Analicemos cada una de ellas.

Defina cada práctica de liderazgo. Pida ejemplos y, si fuese necesario, proporcione algunos usted mismo.

- **Explorar:** *identificación de las condiciones internas y externas que repercuten en los resultados esperados.*
- **Enfocar:** *el proceso de dirigir la atención y los esfuerzos hacia las acciones y los retos prioritarios.*
- **Alinear y movilizar:** *la unión y la motivación de los actores involucrados internos y externos para que aporten recursos a fin de apoyar los resultados esperados.*
- **Inspirar:** *creación de un clima de compromiso y mejora continua.*

Tras repasar las prácticas de liderazgo, **DESTAPE** los títulos de los cinco rotafolios restantes.

DIGA: *Además de las prácticas de liderazgo, hay cuatro prácticas de gerencia. Son: planificar, organizar, implementar y dar seguimiento y evaluar.*

Analicemos ahora cada una de las prácticas de gerencia.

Defina cada práctica de gerencia. Pida ejemplos y, si fuese necesario, proporcione algunos usted mismo.

- DIGA:**
- **Planificar:** *preparación de un conjunto de actividades, cronogramas y responsabilidades para alcanzar las metas.*
 - **Organizar:** *desarrollo de estructuras, sistemas y procesos para respaldar el plan de acción.*
 - **Implementar:** *implementación y adaptación del plan de acción al mismo tiempo que se coordinan las actividades relacionadas.*
 - **Dar seguimiento y evaluar:** *observación, examen y evaluación del progreso.*

PASO 3. Validación de las prácticas (10 minutos)

DIGA: *Por favor, pónganse todos de pie con las tarjetas para notas del ejercicio anterior. Peguen cada una en la hoja del rotafolio que mejor describa la práctica que identificaron.*

Usen el rotafolio que dice “Otros” para las prácticas que aparentemente no corresponden a ninguno de los ocho encabezados.

Tras pegar todas las tarjetas para notas, **LEA EN VOZ ALTA** las prácticas de cada rotafolio.

Después lea las tarjetas del rotafolio “Otros” y verifique si corresponden a alguno de los otros rotafolios.

Analicen cómo algunos elementos pueden corresponder a más de una práctica.

NOTA: Lo ideal es que el rotafolio “Otros” quede vacío al finalizar este paso.

Invite a los participantes a **CAMINAR** por la sala con usted a medida que lee las notas de cada rotafolio.

PASO 4. Análisis de las prácticas integradas (5 minutos)

ENTREGUE las copias de las *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*.

DIGA: *Este modelo y su respectivo conjunto de prácticas son el resultado de trabajos de investigación realizados con gerentes que lideran y ejercen la gobernanza satisfactoriamente, y que obtienen los resultados esperados. Estos trabajos de investigación incluyeron discusiones similares a los que acabamos de realizar.*

DIGA: *Los equipos de mejora también trabajarán para conocer de qué modo el género influye en la forma en que los hombres y las mujeres ejercen las prácticas de liderazgo y gerencia, y cómo los equipos pueden apoyar la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo.*

RECUÉRDELES a los participantes que durante la mañana abordaron dos de las tres categorías de prácticas de los gerentes que lideran. Recuérdeles nuevamente que en la sesión de mañana explorarán la tercera categoría, prácticas de gobernanza, y el rol del equipo conductor de garantizar la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo.

NOTA: Al presentar las Prácticas integradas después de que los grupos crean sus prácticas clave, usted afirma las experiencias de los miembros del grupo con las buenas prácticas de liderazgo y gerencia.

F. Exploración del área de salud prioritaria

A través de este ejercicio, el equipo conductor se pone de acuerdo en que todos los equipos de mejora que participen del LDP+ se enfoquen en una misma área prioritaria de salud. Esto garantiza que el LDP+ sea satisfactorio y contribuya con un área de salud que sea de suma importancia para el gobierno y la comunidad de la salud pública.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

➤ **MATERIALES** □ Rotafolios preparados con datos nacionales y la mayor cantidad posible de datos locales y regionales sobre el área de salud prioritaria seleccionada para el programa LDP+. Incluya:

- Prevalencia de enfermedades o condiciones de salud en esta área de salud
- Políticas públicas en esta área de salud
- Dos o tres intervenciones probadas en dicha área de salud que el gobierno promueva
- Dos o tres indicadores nacionales/regionales

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria (30 minutos)

Comunique a los participantes cuál es el área de salud prioritaria que se ha propuesto como el eje del LDP+ y explique las razones de dicha elección. Pida a los participantes que confirmen el enfoque del área de salud prioritaria.

Solicite al promotor del LDP+ que utilice los rotafolios preparados para presentar los datos nacionales y regionales relacionados con la prevalencia, las políticas, las intervenciones probadas y los indicadores sobre el área de salud correspondiente.

PASO 2. Análisis de la situación local (45 minutos)

PREGUNTE: *¿En qué aspectos consideran que la situación en su [distrito/región] es similar a los datos nacionales que acabamos de ver?*

¿En qué aspectos consideran que es diferente?

Para dirigir la discusión, tome como fundamento el conocimiento del promotor, de los miembros del equipo de apoyo técnico y de otros participantes informados.

Para enriquecer la discusión y si están disponibles, **USE ROTAFOLIOS PREPARADOS CON LOS DATOS LOCALES.**

PASO 3. Consideración del rol de las prácticas de liderazgo y gerencia (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Cómo creen que las prácticas de liderazgo y gobernanza analizadas esta mañana pueden ayudar a los equipos de mejora local a contribuir con las metas nacionales?*

¿Qué prácticas de liderazgo y gerencia pueden utilizarse más eficazmente para alcanzar los resultados esperados en esta área de salud?

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

DIGA: *A medida que trabajemos en el modelo del reto empezarán a comprender cómo los equipos aplicarán estas prácticas de liderazgo y gerencia durante el proceso del LDP+.*

G. Creación de una visión compartida del éxito

Este ejercicio permite que los participantes imaginen el futuro que desean crear en el área de salud prioritaria.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Video de “Seeds of Success” (Semillas del éxito) acerca de Aswan (no olvide probar el proyector, el sonido y el video con anticipación). Para ver al video, diríjase a la URL: <https://www.youtube.com/watch?v=OolfkUmyiaY>.
 - ❑ Papeles para que los participantes escriban
 - ❑ Varios rotafolios en blanco en el frente de la sala
 - ❑ Marcadores de colores

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Proyección del video “Seeds of Success” (Semillas del éxito) y discusión (30 minutos)

Presente y **PROYECTE** el video. A todo el grupo:

DIGA: *Conversen unos minutos con un compañero sobre lo que se destaca en el video que sea relevante para su país o institución.*

Elija algunas de las ideas de todo el grupo.

PASO 2. Cómo imaginar el futuro (10 minutos)

DIGA: *Ahora vamos a crear una visión compartida del éxito para nuestra área de salud prioritaria en nuestro distrito/región.*

Si el relato de los trabajadores de salud de Aswan los inspira, piensen un minuto qué les gustaría que sucediera en sus propios sistemas de salud.

Supongamos que se realizara un video tras finalizar el LDP+. Todos sus sueños se volvieron realidad.

Tuvieron mucho éxito en el desarrollo de líderes en todos los niveles en los equipos de mejora.

PREGUNTE: *¿Qué les gustaría que muestre ese video?*

¿Qué cambiaría para los beneficiarios? ¿Qué cambiaría para los proveedores de servicios de salud? ¿Qué cambiaría para los servicios de salud?

Diga a los participantes que imaginen un futuro ideal y que lo **ESCRIBAN**.

DIGA: *Liberen su mente de toda distracción. Den rienda suelta a su mente para soñar con el futuro y crear la imagen de sus sueños.*

Tómense unos minutos para pensar esto y escriban sus ideas.

PASO 3. Integración de una visión con otra (15 minutos)

Pida a los participantes que formen pares y que compartan su visión.

DIGA: *Ahora combinen las visiones para crear una única visión compartida usando la mejor parte de cada visión.*

Pida a los participantes que formen grupos de cuatro personas (compuestos por dos pares) y que compartan sus visiones compartidas.

DIGA: *Ahora combinen estas visiones para llegar a crear una única visión compartida para cada grupo de cuatro personas.*

PASO 4. Registro de los elementos clave de todos los enunciados de las visiones (15 minutos)

Con todo el grupo:

PREGUNTE: *¿Podría cada grupo de cuatro personas presentar su visión compartida?*

ESCRIBA los elementos o frases clave de cada enunciado de las visiones presentadas en un rotafolio.

Analice los elementos **EN FORMA CONJUNTA** a fin de evitar que se superpongan.

PASO 5. Prioridad de los elementos (15 minutos)

- Si la lista es extensa, pida a cada participante que seleccione tres elementos que, en su opinión, sean los más esenciales.
- **ESCRIBA** los elementos en un rotafolio.
- Si un elemento se repite de forma idéntica, **COLOQUE UNA MARCA DE VERIFICACIÓN** junto a este cada vez que se repita.
- Identifique los tres elementos de la visión más elegidos.
- Verifique con todo el grupo si estos tres elementos o frases corresponden a sus visiones.

PASO 6. Presentación del enunciado de la visión compartida (5 minutos)

COMBINE los elementos y las frases en un único enunciado de la visión.

ESCRÍBALO en un rotafolio.

EXHIBA el rotafolio en el frente de la sala para que sirva como guía de la discusión.

CIERRE: 30 minutos

A todo el grupo:

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué fue lo que más se destacó para ustedes?*

Dediquen unos cinco minutos a escribir las respuestas.

Una vez que terminen, comenten sus respuestas con la persona que tengan al lado.

Transcurridos unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *¿Compartiría cada par una de las respuestas con el grupo? Vamos a ir uno por uno por toda la sala.*

Escuche atentamente a los participantes y agradézcales por sus respuestas.

DIGA: *Mañana vamos a enfocarnos en lo que debe hacerse para lanzar exitosamente el LDP+ en su organización.*

Vamos a trabajar paso a paso con un modelo diseñado para superar los retos y alcanzar resultados de salud pública.

Exploraremos las prácticas de gobernanza que se aplican con las prácticas de liderazgo y gerencia para obtener resultados de salud pública.

Analizaremos los primeros pasos que tomará el equipo conductor para liderar la iniciativa del LDP+.

DIGA: *Es esencial crear un entendimiento compartido y un firme compromiso en este grupo para lanzar un programa LDP+ eficaz.*

REUNIÓN DE ALINEAMIENTO DE ACTORES INVOLUCRADOS SEGUNDO DÍA

- A. Organización y reflexión matutina
- B. Presentación del modelo del reto
- C. Análisis de la situación actual
- D. Desarrollo de un resultado medible
- E. Identificación de los obstáculos que impiden lograr el resultado
- F. Diagnóstico de causas: Técnica de los cinco por qué

— ALMUERZO —

- G. Aplicación de las prácticas de gobernanza
- H. Cómo lograr compromiso, no solo cumplimiento
- I. Próximos pasos para el equipo conductor y cierre

A. Organización y reflexión matutina

En esta sesión, los participantes generan continuidad entre las actividades del día anterior y las de hoy.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Rotafolio preparado con la agenda del segundo día
- **PROCESO:**

Desplazamiento por toda la sala

PREGUNTE: *¿Cómo están?*

Deles a todos la oportunidad de responder con dos palabras.

PREGUNTE: *¿Qué fue lo que más se destacó para ustedes de lo que hicimos ayer? ¿En qué pensaron al llegar a casa?*

Acepte algunas respuestas.

PREGUNTE: *¿Alguien tiene preguntas o reflexiones sobre lo que hicimos ayer que quiera compartir?*

Acepte algunas respuestas.

PRESENTE la agenda para el segundo día.

B. Presentación del modelo del reto

Este ejercicio ofrece a los participantes una breve descripción general del modelo del reto.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con el gráfico del modelo del reto
 - ❑ Material de distribución: *Modelo del reto* y *Uso del modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO 1 Explicación de la diferencia entre retos y problemas (5 minutos)

- DIGA:** *Un problema es “algo que está allí” y que se suele atribuir a fuerzas externas.*
- Un reto es algo que les pertenece y que asumen. Implica un resultado que se comprometen a obtener.*
- Un reto se puede plantear como una pregunta: “¿Cómo podemos alcanzar el resultado esperado frente a los obstáculos que debemos superar?”*

Verifique que los participantes entiendan preguntándoles si la diferencia está clara.

Aliente a los participantes a pensar si los problemas que identifican pueden ser considerados retos por los cuales están dispuestos a asumir responsabilidad, y si pueden utilizar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para abordarlos.

PASO 2. Presentación de los pasos del modelo del reto (20 minutos)

- DIGA:** *El modelo del reto ayudará a que los equipos de mejora puedan superar sus retos al pasar de la visión a la acción. Les permitirá conocer dónde se encuentran actualmente y determinar hacia dónde se quieren dirigir antes de definir un plan de acción.*

SUGERENCIA: Para guiar a los participantes a través de los pasos de uso del modelo, señale las diferentes partes, una por una, en el rotafolio.

MUESTRE el área de salud prioritaria en la parte superior del modelo del reto.

DIGA: *Ayer realizaron el primer paso al conseguir información sobre el área de salud prioritaria.*

Analizamos la prevalencia de enfermedades, las prioridades nacionales (y regionales), los indicadores y algunas intervenciones probadas en la salud.

Cada equipo de mejora llevará a cabo el paso uno y revisará los datos del área de salud prioritaria de la misma forma en que ustedes lo hicieron.

SEÑALE la visión en la "nube".

DIGA: *Ustedes también realizaron el paso dos y crearon una visión compartida del futuro.*

Cada equipo de mejora creará una visión compartida en un ejercicio similar al que ustedes hicieron. Esta visión inspirará a los equipos a enfrentar nuevos retos.

SEÑALE la situación actual.

DIGA: *En el paso tres, los equipos de mejora evaluarán la situación actual en relación con el área de salud prioritaria mediante la exploración de su entorno interno y externo.*

Deberán tener en cuenta los factores positivos y negativos del entorno que puedan afectar su capacidad para avanzar hacia su visión y para contribuir con las metas del área de salud prioritaria.

SEÑALE el resultado medible.

DIGA: *En el paso cuatro, los equipos de mejora evaluarán los indicadores del área de salud prioritaria y su comprensión de la situación actual para establecer, de común acuerdo, un resultado medible que los acerque a la visión.*

Cada equipo se comprometerá a alcanzar su resultado medible durante los siguientes seis u ocho meses. El resultado debe conllevar desarrollo para el equipo.

Los equipos elegirán y harán el seguimiento de uno o más indicadores clave. Así es como darán seguimiento a su progreso hacia el resultado medible y evaluarán los logros al finalizar su experiencia con el LDP+.

SEÑALE los obstáculos y las causas.

DIGA: *En el paso cinco, los equipos identificarán los obstáculos que deben superar para alcanzar el resultado.*

Usarán una herramienta para analizar la causa o la causa subyacente de los obstáculos, y así poder abordar estas causas en sus planes de acción.

SEÑALE el reto y las acciones prioritarias.

DIGA: *En el paso seis, los equipos escribirán un enunciado del reto, donde incluirán el resultado que esperan lograr frente a los obstáculos que deben superar.*

Posteriormente, seleccionarán las acciones prioritarias para abordar las causas.

SEÑALE el plan de acción.

DIGA: *En el paso siete, los equipos elaborarán los planes de acción.*

Estos planes incluirán los recursos humanos, materiales y financieros requeridos necesarios, y los cronogramas para implementar sus acciones prioritarias.

Los planes incluirán actividades para dar seguimiento al progreso hacia los resultados.

DIGA: *En el paso ocho, los equipos implementarán los planes de acción. Darán seguimiento al progreso y evaluarán los resultados de acuerdo con los indicadores que hayan identificado.*

Dar seguimiento al progreso les permitirá hacer ajustes en el plan según se requiera para seguir avanzando hacia los resultados planeados.

Evaluar los resultados será útil para analizar retrospectivamente los factores negativos y positivos en el proceso de lograr el reto. Además, los ayudará a aprender a superar retos futuros en esta u otras áreas de salud prioritarias.

PASO 3. Presentación del material de distribución (5 minutos)

ENTREGUE copias del material de distribución titulado *Uso del modelo del reto*.

DIGA: *Este material de distribución explica los pasos que acabamos de repasar.*

Los equipos de mejora también recibirán copias del material de distribución para usar como guía al elaborar sus modelos del reto.

Empezarán a elaborar los modelos del reto en los talleres y los finalizarán en sus lugares de trabajo.

DIGA: *Ahora tendrán la oportunidad de realizar todos los pasos en su propio modelo del reto para percibir lo que los equipos de mejora experimentarán.*

C. Análisis de la situación actual

En este ejercicio, los participantes elaboran una descripción inicial detallada de las condiciones que pueden afectar el progreso hacia la obtención de mejores indicadores en el área de salud prioritaria.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con el gráfico del modelo del reto
 - ❑ Rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria
 - ❑ Papel del rotafolio para grupos pequeños
- **PROCESO:**

PASO I. Descripción de entornos internos y externos (30 minutos)

SEÑALE la “situación actual” en el rotafolio del modelo del reto.

Pida a los participantes que observen el rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria y que seleccionen de común acuerdo un indicador para usar como ejemplo en este ejercicio.

Solicite a los participantes que se dividan en dos grupos, un grupo analizará el entorno interno, y el otro, el externo en relación con ese indicador.

DIGA: *En su grupo pequeño, analicen el indicador del área de salud prioritaria que eligieron de común acuerdo.*

Como grupo, consideren los factores positivos y negativos que podrían facilitar o complicar la contribución de los equipos de mejora del LDP+ para mejorar ese indicador.

Escriban sus ideas en los rotafolios separándolas en factores positivos y negativos.

Ofrezca sugerencias a cada grupo.

- El grupo que analiza el entorno interno, por ejemplo, podría analizar factores como necesidades personales y de la organización, preocupaciones, tiempo disponible y fortalezas y debilidades que afectarán su nuevo rol como equipo conductor que apoya al LDP+.
- El grupo que analiza el entorno externo podría analizar factores como el acceso a los servicios y su calidad, las prioridades de la comunidad, los recursos humanos y financieros, y las legislaciones y las políticas públicas.

DIGA: *Es posible que no conozcan todos los detalles sin hacer un mayor trabajo de exploración para recopilar los datos que faltan o verificar la veracidad de sus supuestos. No obstante, pueden combinar su experiencia y conocimiento para proporcionar una imagen razonablemente precisa de la situación actual.*

NOTA: Puede recordarles a los participantes que estos son solo ejemplos. Sugiera que piensen en otros factores que podrían afectar la implementación del LDP+.

PASO 2. Contenido compartido y aprendizaje (15 minutos)

Invite a cada grupo pequeño a pasar al frente y presentar los resultados de su trabajo en grupo.

NOTA: Pregunte sobre los resultados y haga aclaraciones para garantizar que todos aprendan de cada ejemplo.

D. Desarrollo de un resultado medible

Los participantes usan lo que aprendieron sobre su situación actual a fin de seleccionar un resultado para el programa LDP+ que sea SMART: específico, medible, adecuado, realista y con plazos definidos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Desarrollo de resultados SMART*
 - ❑ Rotafolio preparado con el gráfico del modelo del reto
 - ❑ Rotafolio preparado con dos o tres indicadores de la presentación sobre el área de salud prioritaria
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO I. Propuesta de resultados medibles para el LDP+ (10 minutos)

SEÑALE la “situación actual” y el “resultado medible” en el rotafolio del modelo del reto.

A continuación, **SEÑALE** los indicadores de la presentación sobre el área de salud prioritaria.

PREGUNTE: *Dada la situación actual que acaban de describir, ¿cuál sería un resultado que señalara el progreso hacia alguno de estos indicadores? Es muy importante que el resultado se pueda medir. Deben poder tener la certeza de que están progresando.*

Pida a los equipos que hagan una lluvia de ideas para obtener resultados posibles.

ESCRIBA cuatro o cinco respuestas en un rotafolio en blanco.

NOTA: Las personas suelen responder con verbos que indican acciones (por ejemplo, capacitar, mejorar o reunir). Haga hincapié en que un resultado no es una acción o una actividad, sino que se refiere al resultado de una actividad, como la cantidad de pacientes atendidos.

PASO 2 Revisión de los resultados para el cumplimiento de los criterios SMART (20 minutos)

DIGA: *Existen cinco criterios esenciales correspondientes al resultado del LDP+ que un equipo puede lograr y medir. El resultado debe ser SMART: específico, medible, adecuado, realista y con plazos definidos.*

ENTREGUE el material de distribución titulado *Desarrollo de resultados SMART*. Repase cada uno de los criterios SMART y presente ejemplos. Forme cuatro o cinco grupos pequeños y pida a un grupo que considere cada resultado incluido en el rotafolio.

DIGA: *Miren atentamente el resultado que su grupo considera. Analicen los criterios SMART uno por uno y decidan si su resultado responde a cada uno de estos criterios.*

Si no fuese así, revisen el resultado SMART para que sea aún mejor.

Ofrezca coaching a los grupos individualmente si necesitan ayuda.

Con todo el grupo, invite a cada grupo a presentar su resultado. Juntos, determinen si cada resultado responde a los criterios SMART.

PASO 3. Establecimiento de una referencia inicial (15 minutos)

DIGA: *Para que sea medible, el resultado debe contener un indicador, una señal de cambio a lo largo del tiempo. El resultado enuncia la meta, es decir, el valor del indicador al cual el equipo apunta al finalizar el LDP+.*

El resultado también incluye un valor de referencia inicial (línea de base) para el indicador al principio del LDP+, antes del inicio de las actividades.

Recoger los datos de la línea de base proporciona un punto de partida para hacer el seguimiento de los cambios en el indicador a lo largo de un plan de acción.

Los equipos de mejora pueden obtener los datos de línea de base para sus indicadores de documentos como la encuesta demográfica y sanitaria, las estadísticas de servicios, el sistema de información de salud nacional o regional, o el sistema información de gerencia de salud.

Posteriormente, deben realizar el seguimiento mensual del indicador (si fuera posible, de lo contrario, de forma periódica) para mostrar el progreso hacia los resultados esperados.

Pida a los participantes que vuelvan a los grupos pequeños y que trabajen en el establecimiento de la línea de base para un indicador de su resultado SMART.

DIGA: *Es probable que hoy no tengan acceso a las fuentes de datos, pero sí tienen una noción general del área de salud prioritaria y de la situación actual en su [distrito/región].*

Usen lo que saben para crear la línea de base posible para su indicador. Estén preparados para explicar por qué eligieron ese valor.

Con todo el grupo, pida a cada grupo que **PRESENTE** su línea de base y que explique su elección.

E. Identificación de los obstáculos que impiden lograr el resultado

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar el trabajo que se debe llevar a cabo para obtener los resultados medibles esperados.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Cinta adhesiva para pegar papeles sobre la pared
- ❑ Media hoja de papel: varias unidades, suficientes para darle tres a cada equipo
- ❑ Marcadores para cada grupo

➤ **PROCESO:**

PASO I Identificación de los obstáculos que impiden alcanzar el resultado (30 minutos)

Pida a los participantes que trabajen en grupos pequeños.

DIGA: *Piensen en el resultado SMART que su grupo ha definido.*

PREGUNTE: *Si todos están de acuerdo en que este resultado es importante para el éxito del LDP+ ¿Por qué no lo obtuvieron aún?*

¿Qué es lo que está bloqueando el camino hacia el resultado? ¿Cuáles son los obstáculos?

Consideren las cuatro categorías a las que pertenecen la mayoría de los obstáculos de la salud pública:

- Políticas y procedimientos
- Proveedores
- Equipamiento, infraestructura e insumos
- Clientes y comunidades

Seleccionen obstáculos bajo su control, ninguno que lo exceda. Por ejemplo, la falta de recursos de terceros o la pobreza generalizada probablemente estén fuera de su control.

DIGA: *En sus grupos pequeños, analicen y acuerden cuáles son los tres obstáculos más importantes para sus resultados medibles esperados.*

ESCRIBAN cada obstáculo en un papel distinto.

NOTA: Circule y verifique lo que están haciendo para asegurarse de que no obtendrá una lista de descripciones imprecisas, como “falta de recursos humanos”. Si observa este tipo de obstáculos, ayude a los equipos a hacer un análisis más profundo preguntándoles: “¿Por qué es así?”.

PASO 2 Selección de un obstáculo esencial para el análisis de las causas (15 minutos)

Sintetice las listas de los grupos pequeños.

- Cada grupo debe leer en voz alta los tres obstáculos más importantes y pegar los papeles sobre la pared.
- Todo el grupo debe **REUNIR** los obstáculos similares y seleccionar un obstáculo de común acuerdo a fin de usarlo como ejemplo para el análisis de las causas.

DIGA: *Con nuestra próxima actividad, podemos garantizar que los planes de acción del LDP+ aborden las causas de nuestro obstáculo y no simplemente los síntomas de las causas.*

F. Diagnóstico de las causas: Técnica de los cinco por qué

Este ejercicio permite que los participantes identifiquen la diferencia entre presentar síntomas y causas, y que posteriormente diagnostiquen las causas de un obstáculo.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: Técnica de los cinco por qué
 - ❑ Un rotafolio en blanco para cada grupo pequeño
- **PROCESO:**

PASO I. Presentación del concepto de análisis de las causas (10 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Han identificado los principales obstáculos para alcanzar el resultado medible esperado que está relacionado con las prioridades de salud pública, su visión y la situación actual.*

Antes de desarrollar un plan de acción, debemos analizar detenidamente la causa de estos obstáculos.

Cuanto mejor sea el análisis, mejor será el plan de acción.

En un rotafolio, **DIBUJE** un árbol con las raíces a la vista.

PREGUNTE: *¿Qué tiene en común este dibujo y la práctica de liderazgo de enfocar?*

Acepte las respuestas hasta que algún participante mencione el análisis de las causas.

PREGUNTE: *¿Alguien sabe qué es el análisis de las causas?*

Acepte las respuestas y aliente (con frases como “muy bien”, “eso tiene sentido” y similares) a los participantes a dar una explicación correcta o casi correcta del análisis de las causas.

DIGA: *El análisis de las causas nos permite ahondar en los motivos por los cuales existen los obstáculos.*

Hace posible que encontremos y corrijamos las causas subyacentes de los obstáculos, en lugar de simplemente tratar los síntomas evidentes.

DIGA: *Uno de los métodos es seguir preguntando “¿por qué?” para ir más allá de los síntomas y llegar conocer sus causas.*

En un rotafolio separado, **ESCRIBA** (uno debajo del otro)
¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?

Dé un ejemplo sobre cómo estos “Por qué” se aplican a las causas enumeradas en las cuatro categorías de obstáculos. Seleccione una causa y

PREGUNTE: *¿Por qué sucede esto?*

Repita la pregunta después de cada respuesta para demostrar el uso de la técnica.

DIGA: *Es importante detenerse en uno de los “por qué” que esté dentro de su ámbito de control o influencia, y no fuera de su influencia.*

PASO 2. Práctica de la técnica de los cinco por qué (20 minutos)

ENTREGUE copias del material de distribución titulado *Técnica de los cinco por qué*.

DIGA: *Por cada una de las causas identificadas pregunten cinco “¿Por qué?”.*

Marquen las causas sobre las cuales creen que pueden hacer algo.

Por ejemplo, la pobreza suele aparecer como causa. Si la respuesta a “¿Por qué las personas no van a la clínica?” es “Porque son pobres y no tienen educación” es mejor detenerse. Seguir preguntando “¿Por qué?” no arrojaría información sobre la cual fuese posible accionar.

Los facilitadores deberán **CIRCULAR** entre los equipos y escuchar atentamente sus deliberaciones para estar seguros de que comprenden la tarea.

NOTA: Es probable que los participantes quieran saber si siempre tienen que preguntar “¿Por qué?” cinco veces. A veces solo tres preguntas son suficientes. El momento adecuado para dejar de preguntar “¿Por qué?” depende de las respuestas. Si una causa no permite accionar al respecto, es mejor seguir preguntando “¿Por qué?” hasta que surjan respuestas sobre las cuales las personas puedan hacer algo.

PASO 3. Informe sobre el progreso (15 minutos)

Con todo el grupo, invite a los equipos a compartir la lista de causas que descubrieron mediante el análisis.

DIGA: *Incluyan solo las causas que marcaron, es decir, aquellas sobre las cuales creen que pueden hacer algo. Estas son las causas en las que deben enfocarse en los planes de acción.*

Analice las preguntas o inquietudes que puedan surgir:

Haga hincapié en que los equipos deben abordar una de las causas sobre la cual tienen control.

DIGA: *En este punto, los equipos elaborarán el enunciado del reto que preguntará cómo pueden alcanzar el resultado medible dados los obstáculos que se interponen en su camino. Posteriormente, realizarán una lluvia de ideas para obtener acciones prioritarias a partir del análisis de las causas y desarrollarán un plan de acción.*

G. Aplicación de las prácticas de gobernanza

A través de esta actividad, los participantes comprenderán las prácticas de gobernanza y las aplicarán a las responsabilidades del equipo conductor del LDP+.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado: *La gobernanza es fijar una dirección, estratégica, establecer políticas, obtener y asignar recursos, y supervisar los logros de resultados de forma tal que se ofrezcan respuestas a las personas a las cuales están dirigidos los servicios de la organización.*
 - ❑ Material de distribución: *Marco conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento y Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud*

➤ **PROCESO:**

PASO I. La gobernanza en contexto (15 minutos)

DIGA: *Ayer nos dedicamos a explorar las prácticas de liderazgo y gerencia. Hoy vamos a explorar el tercer elemento: las prácticas de gobernanza.*

Haga hincapié en estos puntos:

- *El liderazgo, la gerencia y la gobernanza son interdependientes y se refuerzan mutuamente.*
- *Existe cierto grado de superposición entre el liderazgo, la gerencia y la gobernanza. No obstante, los tres elementos son esenciales para alcanzar un resultado medible.*
- *El liderazgo eficaz es un requisito para la gobernanza y la gerencia eficaces.*

Recuérdelos a los participantes la relación entre estos tres elementos de liderazgo.

CONSULTE el material de distribución titulado *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados.*

PASO 2. Presentación de la gobernanza (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Que significa gobernanza?*

Pida a los participantes que analicen el significado de gobernanza en pares y que compartan sus definiciones con todo el grupo.

MUESTRE el rotafolio preparado que dice “La gobernanza es...” y establezca una relación con las definiciones que surgieron en la discusión en pares.

Facilite la conversación acerca de los equipos conductores.

PREGUNTE: *¿Cuáles serían ejemplos de equipos conductores en nuestra localidad?*

PREGUNTE: *Cuando funcionan correctamente, ¿a qué se dedican estos grupos?*

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

PASO 3 Aplicación de prácticas de buena gobernanza al LDP+ (45 minutos)

VUELVA a consultar el material de distribución titulado *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento* y repase brevemente las cuatro prácticas de gobernanza.

DIVIDA a los participantes en cuatro grupos pequeños y asigne una práctica a cada grupo.

DIGA: *Lean la descripción de la práctica de gobernanza de su grupo pequeño.*

Analicen cómo este equipo conductor puede utilizar esa práctica para apoyar el LDP+.

En un trozo de papel del rotafolio, enumeren las actividades específicas relacionadas con esa práctica que el equipo conductor llevará a cabo para apoyar el LDP+.

Con todo el grupo, pida a cada grupo pequeño que describa brevemente su práctica y las formas en que el equipo conductor aplicará dicha práctica para apoyar al LDP+.

PASO 4. Cómo el equipo conductor puede contribuir con la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo (15 min)

DIGA: *Las mujeres (como grupo, pero no todas) han sido históricamente excluidas de la mayoría de los cargos formales de liderazgo, autoridad y poder. Usualmente se les otorga la responsabilidad de construir y mantener las relaciones.*

Los hombres (como grupo, pero no todos) desempeñaron históricamente posiciones de liderazgo con un más alto nivel de autoridad y poder formal. De este modo, los hombres ejercen mayor control sobre los recursos necesarios para las actividades importantes.

DIGA: *Las investigaciones han demostrado que la participación de las mujeres en los puestos de liderazgo favorece los resultados de salud. Queremos capacitar tanto a las mujeres como a los hombres para que sean líderes eficaces.*

PREGUNTE: *Como equipo conductor, ¿de qué modo pueden capacitar a hombres y mujeres para que se conviertan en líderes eficaces y favorecer la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo?*

ESCRIBA recomendaciones en un rotafolio y recuerde a los participantes que estas sugerencias deben ser parte del plan de acción del equipo conductor:

NOTA: Para abordar los distintos contextos culturales en los que no se permite la interacción entre hombres y mujeres, el proceso de alineamiento de los actores involucrados debería permitir un foro separado en el cual las mujeres y los hombres puedan debatir de manera independiente. No obstante, la retroalimentación de cada grupo debe tener el mismo valor en el proceso final de toma de decisiones.

PASO 5. Aplicación de las prácticas de gobernanza a nivel centro de salud por parte de los equipos (15 min)

DIGA: *Hemos visto cómo ustedes, el equipo conductor puede aplicar las prácticas de la buena gobernanza al supervisar la implementación del LDP+ y al planificar la ampliación.*

Estas prácticas tienen la misma importancia para los equipos de mejora y formarán una parte significativa de sus talleres.

Los equipos tendrán en cuenta las formas en que pueden aplicar las prácticas de gobernanza en su nivel del sistema y recibirán este material de distribución con algunos ejemplos a nivel centro de salud.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud*.

SEÑALE las metas y las definiciones generales incluidas en la columna izquierda, que son aplicables a los grupos de trabajo de todos los niveles.

Pida a los participantes que presten atención a la segunda y la tercera columna, acciones y herramientas, donde las prácticas se aplican específicamente a nivel centro de salud.

NOTA: Use un modo de consulta (y no prescriptivo) al analizar la gobernanza con el equipo conductor. Haga hincapié en su rol en el LDP+ y evite que el foco se desvíe hacia otros roles que desempeñan como individuos o como grupo. Sea cuidadoso con los plazos. Si la discusión general de las prácticas de gobernanza lleva demasiado tiempo, no podrá dedicar tiempo suficiente a las acciones concretas que el equipo conductor llevará a cabo.

H. Cómo lograr compromiso, no solo cumplimiento

Este ejercicio permite entender mejor la diferencia entre el cumplimiento y el compromiso. Puede ayudar a un grupo de trabajo o a un grupo de administradores a generar un compromiso con un conjunto de tareas o un plan de trabajo.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Papeles para que los participantes escriban.
- ❑ Rotafolio preparado (tapado) con dos columnas y los títulos: *Compromiso* en la columna izquierda y *Cumplimiento* en la derecha. Deje dos filas en blanco arriba de los títulos.
- ❑ Material de distribución: *Compromiso frente a cumplimiento*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Reflexión sobre los factores de motivación (20 minutos)

Indique a los participantes que tomen un pedazo de papel y que **DIBUJEN UNA LÍNEA** en el medio de arriba hacia abajo para formar dos columnas.

A todo el grupo:

DIGA: *Piensen en alguna ocasión en la que realmente asumieron el compromiso de hacer algo.*

En la columna izquierda, escriban los factores que los motivaron.

(Haga una pausa)

Ahora piensen en otra situación en la que los obligaron o forzaron a hacer algo.

En la columna derecha, escriban los factores que los motivaron en esa situación.

(Haga una pausa)

En su mesa, compartan lo que escribieron en cada columna.

A todo el grupo:

PREGUNTE: *¿En qué se diferencian las respuestas de las dos columnas?*

ACEPTE algunas respuestas.

DESTAPE el rotafolio preparado con las dos columnas.

PREGUNTE: *¿Qué escribieron en la columna izquierda?*

ESCRIBA cada idea nueva. Haga lo mismo con la columna derecha.

PREGUNTE: *¿En qué se diferencian las dos listas?*

NOTA: Es probable que detecte que el compromiso conlleva motivaciones internas y que el cumplimiento conlleva motivaciones externas.

PASO 2. Discusión sobre el significado de compromiso y cumplimiento (15 minutos)

ESCRIBA “motivaciones internas” y “motivaciones externas” arriba de cada lista.

PREGUNTE: *¿Qué es el compromiso?*

Acepte algunas respuestas y **ESCRÍBALAS** en el rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué es el cumplimiento?*

Acepte algunas respuestas y **ESCRÍBALAS** en el rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué diferencia existe en los tipos de desempeño que producen?*

¿Por qué es importante esta distinción para el proyecto de mejora que seleccionaron?

PREGUNTE: *¿Existen ocasiones en que el cumplimiento es correcto? ¿Por qué razones?*

Acepte algunas respuestas.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Compromiso frente a cumplimiento* y léalo en voz alta o pídale a un participante que lo lea.

NOTA: Verifique que los participantes comprendan que en muchas situaciones existen buenas razones para el cumplimiento, especialmente, cuando se trata del cumplimiento de los protocolos médicos o la normativa gubernamental.

DIGA: *El cumplimiento no siempre es un problema, simplemente no inspira la innovación o la creatividad. Deben evaluar la situación y comprender lo que se requiere.*

El verdadero problema es el cumplimiento malintencionado, tal como el sabotaje o la dilación.

Pregunte si tienen dudas o comentarios. Asegúrese de que el cumplimiento malintencionado forme parte de la discusión del grupo.

PASO 3. Conclusión y sugerencias para la práctica (10 minutos)

DIGA: *Piensen en la implementación del LDP+ y en la forma de inspirar el compromiso de los actores involucrados y de los equipos de mejora del LDP+.*

ACEPTE algunas respuestas y motive a los participantes para que busquen más oportunidades como esas.

I. Próximos pasos del equipo conductor y cierre

Esto les proporciona a los miembros del equipo conductor un claro panorama de su rol en el lanzamiento del LDP+.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Descripción general del LDP+*
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisión de las responsabilidades del equipo conductor (10 minutos)

Con todo el grupo, repase el material de distribución titulado *Descripción general del LDP+* y concéntrese en las responsabilidades clave del equipo conductor.

PASO 2. Confirmación de las decisiones tomadas para la implementación del LDP+ (20 minutos)

DIGA: *Como podrán ver en la lista de responsabilidades, este equipo conductor desempeña un rol muy importante en el éxito del LDP+.*

Lo primero que pueden hacer es asegurarse de que todos sepan las decisiones clave que ya se tomaron:

- *El área de salud prioritaria y los dos o tres indicadores nacionales o regionales*
- *La elección del área geográfica para el LDP+*
- *El coordinador local para gestionar las operaciones y la logística del LDP+*

DIGA: *Aún deben tomar dos decisiones importantes sobre la ubicación y los miembros de los equipos de mejora, y la elección del coordinador local.*

La experiencia ha demostrado que el LDP+ funciona mejor cuando hay entre cinco y ocho equipos de mejora que trabajan todos en una misma área de salud prioritaria.

DIGA: *Cada equipo debe tener entre tres y seis personas del mismo departamento o centro de salud. Deben ser personas que habitualmente trabajen juntas y cuyos horarios les permitan asistir juntas a los cuatro talleres y a las reuniones del equipo durante los próximos meses.*

Si solo dos o tres miembros de un equipo más grande pueden asistir a los talleres, estos participantes deben planificar con su coach la participación sistemática del resto del equipo en el proceso.

DIGA: *El coordinador local es la persona que proporcionará un canal de comunicación entre los equipos de mejora y el equipo de apoyo técnico, gestionará los aspectos operativos y logísticos del proceso del LDP+ y ofrecerá apoyo organizativo y logístico para los talleres del equipo de mejora y las reuniones en el lugar de trabajo según sea necesario.*

PREGUNTE: *¿Quiénes son sus candidatos para formar los equipos de mejora y para ser el coordinador local?*

ESCRIBA las recomendaciones en un rotafolio y pida a los participantes que voten por los candidatos para los equipos de mejora y para el coordinador local. Recuérdeles a los participantes que deben tener en cuenta el equilibrio de género al seleccionar al coordinador local y a los miembros de los equipos de mejora.

PASO 3. Planificación de las actividades del equipo conductor (15 minutos)

DIGA: *Ahora vamos a hablar sobre cómo llevar a cabo las otras responsabilidades del equipo conductor de la mejor manera posible. Aquí hay algunas preguntas que pueden ser útiles para la planificación.*

Lidere una discusión sobre cada una de las siguientes preguntas. Si tiene información que ayudará a los participantes a responder las preguntas compártala con ellos.

Una vez que los participantes lleguen a un acuerdo, **ESCRIBA** sus respuestas en un rotafolio.

PREGUNTE: *¿Cuándo y con qué frecuencia se reunirá el equipo conductor a lo largo del ciclo del LDP+?*

- *Necesitarán reunirse, al menos, una vez más (probablemente a mitad del programa) para revisar el progreso de los equipos de mejora tras el taller N.º 3. Asistirán a la presentación de los resultados finales en el taller N.º 4.*

PREGUNTE: *¿De qué forma se nos informará sobre el progreso a nosotros, como equipo conductor y cómo proporcionaremos retroalimentación sobre el proceso?*

- *El promotor les informará las novedades verbalmente y/o por escrito con la frecuencia acordada, esto incluye las entradas mensuales en los gráficos de seguimiento y evaluación de los equipos de mejora.*

- En la siguiente reunión del equipo conductor, recibirán un informe completo del promotor y de los representantes del equipo de apoyo técnico.
- También recibirán información sobre el progreso y los problemas en las sesiones de aprendizaje compartido. A su vez, proporcionarán retroalimentación al promotor y al equipo de apoyo técnico.

PREGUNTE: *¿De qué forma el equipo conductor utilizará los resultados del trabajo de los equipos de mejora para guiar las decisiones sobre la ampliación del proceso del LDP+?*

Conoceremos las distintas formas en que los equipos de mejora pueden implementar el LDP+. Podemos compartir ese aprendizaje con nuevos equipos en otros lugares de la región o del país.

También aprenderemos sobre las acciones de mejora de los servicios de salud que han resultado exitosas localmente y que se pueden compartir con otras localidades.

PREGUNTE: *¿Qué debemos hacer ahora para comenzar con el proceso del LDP+?*

- Debemos nombrar a un líder del equipo conductor.
- Debemos distribuir las responsabilidades entre los miembros del equipo conductor.

PREGUNTE: *¿Qué compromiso asumimos como equipo conductor?*

- Asumimos el compromiso de actuar como defensores o patrocinadores públicos del LDP+
- De supervisar el progreso del LDP+
- De liderar la ampliación del proceso del LDP+ al finalizar esta iniciativa.

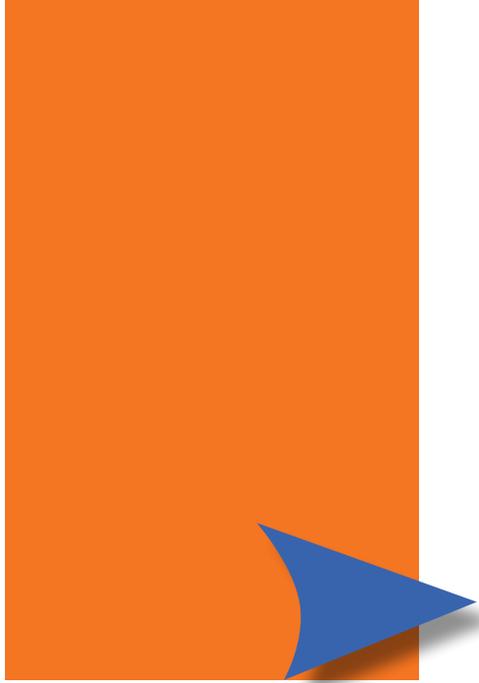
Guíe a los participantes en el desarrollo de un conjunto de actividades requeridas para el equipo conductor a lo largo del plazo del LDP+. Asegúrese de que un miembro del equipo conductor acepte asumir la responsabilidad de cada actividad.

PASO 4. Cierre de la reunión de alineamiento de actores involucrados (15 minutos)

Repase las respuestas de las preguntas escritas en el rotafolio para verificar que todos estén de acuerdo. Dígales a los participantes que pasará en **LIMPIO** las respuestas y que les **ENVIARÁ** una copia a cada uno.

Pida a los participantes que expresen sus reacciones respecto de la reunión o que proporcionen comentarios adicionales.

Cierre la reunión recordándoles que tienen el especial privilegio y la obligación de diseñar las cuatro prácticas de gobernanza y de cumplirlas: cultivar la responsabilidad, obtener la participación de los actores involucrados, definir un rumbo compartido y administrar los recursos.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN I

PRIMER DÍA

Agenda y objetivos: reunión de actores involucrados. 76
Descripción general del LDP+ 77
Productos y cronograma del LDP+ 78
Dos modelos de desarrollo. 79
Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados. 80
Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento. 81

SEGUNDO DÍA

El modelo del reto 82
Uso del modelo del reto. 83
Desarrollo de resultados SMART 84
Técnica de los cinco por qué. 85
Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud. 86
Compromiso frente a cumplimiento. 87

AGENDA Y OBJETIVOS: REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS

PROPÓSITO

Hacer que los actores involucrados se comprometan a desarrollar líderes en todos los niveles de las organizaciones de atención de salud que enfrenten retos y obtengan resultados en un área de salud prioritaria.

OBJETIVOS

- Conocer el contenido y el proceso del LDP+
- Aprender prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para supervisar la implementación del LDP+
- Informarse sobre las políticas públicas, las intervenciones de salud probadas y los indicadores nacionales/regionales del área de salud prioritaria
- Conocer y aplicar el modelo del reto que es el núcleo del LDP+
- Crear un plan para apoyar a los equipos de mejora del LDP+
- Comprometerse a abordar los retos que conlleva mejorar los resultados de salud e implementar el proceso del LDP+ a lo largo del tiempo
- Comprometerse a garantizar la igualdad de género en el desarrollo del liderazgo a lo largo del LDP+
- Seleccionar equipos de mejora y un coordinador local

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben organizar un receso por la mañana y uno por la tarde todos los días.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA
A.M.	Introducción general (45 min)	Organización y reflexión matutina (30 min)
	Introducción al LDP+ (30 min)	Presentación del modelo del reto (30 min)
	El modelo de empoderamiento y el modelo de experto (45 min)	Análisis de la situación actual (45 min)
	¿Qué hacen los líderes? (45 min)	Desarrollo de un resultado medible (45 min)
	Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia (30 min)	Identificación de los obstáculos que impiden lograr el resultado (45 min)
	Diagnóstico de causas: la técnica de los cinco porqués (45 min)	
Almuerzo		
P.M.	Exploración del área de salud prioritaria (1 hora y 30 minutos)	Aplicación de las prácticas de gobernanza (1 hora y 45 minutos)
	Creación de una visión compartida del éxito (1 hora y 30 minutos)	Cómo lograr compromiso, no solo cumplimiento (45 min)
	Cierre (30 min)	Próximos pasos para el equipo conductor y cierre (60 min)

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL LDP+

Programa de desarrollo de liderazgo plus:

proceso dirigido por el país para que los equipos de servicios de salud se concentren en obtener resultados de salud prioritarios

LDP+ es un proceso que logra el desarrollo de las personas en todos los niveles de las organizaciones. Al trabajar en sus equipos de trabajo reales, los participantes aprenden prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que les permiten enfrentar retos y obtener resultados medibles en áreas de salud prioritarias seleccionadas por los líderes locales del sistema de salud.

Trasladan lo aprendido a sus lugares de trabajo, donde capacitan e inspiran a sus compañeros de trabajo para que apliquen estas prácticas a retos laborales reales en áreas de salud pública prioritarias. Los coaches y los facilitadores del LDP+ proporcionan retroalimentación y apoyo a lo largo del proceso que dura de seis a ocho meses.

El LDP+ se basa en las lecciones aprendidas por Management Sciences for Health en la implementación de programas de desarrollo de liderazgo en más de 40 países.

El núcleo del programa son los equipos de mejora de los centros de salud locales que aprenden un método probado de liderazgo, gerencia y gobernanza para abordar los retos y generar resultados medibles.

Los participantes del LDP+ aprenden a:

- Liderar, gerenciar y gobernar para lograr resultados en un área de salud prioritaria.
- Poner en práctica procesos y herramientas confiables para definir y abordar retos.
- Incorporar a sus equipos de trabajo procesos de mejora continua del desempeño.
- Crear un espíritu de equipo que respalde el compromiso con la mejora continua.

Roles del LDP+

EL EQUIPO CONDUCTOR, formada por los líderes locales del sistema de salud, utiliza prácticas de gobernanza eficaces para supervisar, mantener y ampliar el proceso del LDP+ a fin de abordar áreas de salud prioritarias.

EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO, formado por expertos en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación, utiliza datos de salud pública regionales y nacionales para comprender y definir de común acuerdo el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores. Estos coaches ofrecen apoyo permanente a los equipos de mejora.

LOS EQUIPOS DE MEJORA, formados por miembros de las unidades de salud locales, implementan el proceso del LDP+ en sus lugares de trabajo. Analizan las condiciones locales para proponer un resultado medible en el área de salud prioritaria y optar por las acciones adecuadas para lograr el resultado. Desarrollan un plan de acción y participan en los talleres, las reuniones en el lugar de trabajo y las sesiones de aprendizaje compartido.

Los equipos de mejora:

1. Conocen el área de salud prioritaria sobre la cual el LDP+ se enfoca.
2. Crean una visión del éxito para el área de salud prioritaria.
3. Evalúan su situación actual.
4. Identifican los resultados medibles que pueden lograr en el periodo de seis a ocho meses para mejorar un indicador en el área de salud prioritaria.
5. Analizan las causas de los obstáculos que impiden el logro de los resultados.
6. Determinan qué acciones llevarán a cabo para abordar las causas (con la asistencia del Equipo de apoyo técnico).
7. Desarrollan e implementan los planes de acción.
8. Dan seguimiento al progreso, evalúan sus logros y presentan informes sobre los resultados.

PRODUCTOS Y CRONOGRAMA DEL LDP+

Nota: Entre cada taller, los coaches se reúnen con sus equipos de mejora para revisar el avance y prestar apoyo.



MES No. 1

- Seleccionar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica a ser propuesta por el equipo conductor
- Diseñar la reunión de alineamiento de actores involucrados e invitar a los líderes de sistemas de salud para que participen
- Captar el compromiso de los actores involucrados clave
- Como equipo conductor, proveer recursos de apoyo del proceso LDP+
- Confirmar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica
- Desarrollar el plan de acción del equipo conductor

MES No. 2

- Los coaches están orientados hacia sus roles en LDP+, el proceso de S&E (seguimiento y evaluación) y los pasos del modelo del reto
- Los equipos de mejora redactan los primeros 4 pasos de los modelos del reto, con énfasis en los resultados medibles
- Práctica de liderazgo: Explorar

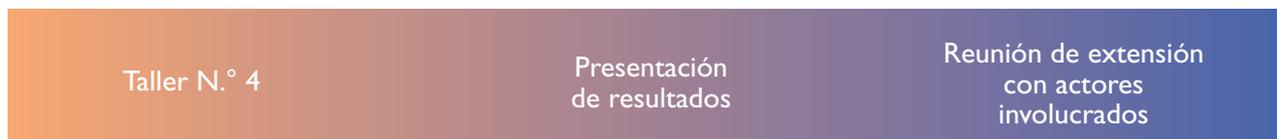


MES No. 3

- Los coaches aprenden y practican destrezas para capacitar a los equipos de mejora sobre sus modelos del reto
- Los equipos de mejora redactan análisis de causas y planes de acción
- Prácticas de L&G: Enfocar, planificar y organizar

MES No. 4

- Los coaches aprenden y practican destrezas en S&E (seguimiento y evaluación): recopilando datos y dando seguimiento a los indicadores
- Están orientados hacia reportar los requisitos y formatos del proceso global del LDP+
- Los equipos de mejora redactan formularios de información y evaluación
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, implementar, alinear y movilizar e inspirar.



MESES 5-8

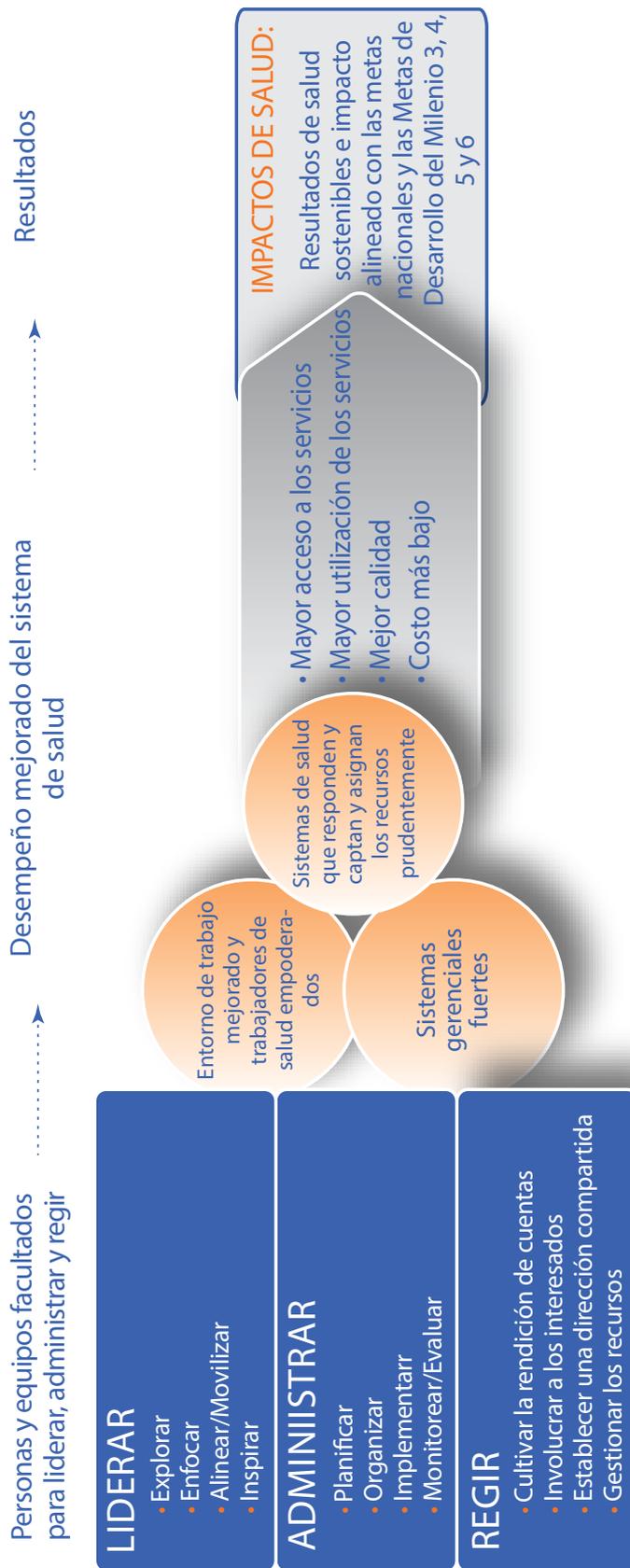
- Los equipos de mejora comparten éxitos y preparan presentaciones de resultados
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, inspirar
- Los equipos de mejora presentan resultados al equipo conductor; el equipo de apoyo técnico y otros actores involucrados
- El equipo conductor desarrolla una estrategia y un plan para expandir el LDP+ y se compromete a proveer recursos para la expansión

DOS MODELOS DE DESARROLLO

Indique el nivel del personal que asume la responsabilidad de realizar las siguientes actividades que respaldan la prestación de servicios (por ejemplo, el centro de salud, el distrito, la provincia o el gobierno central).

	MODELO DE EXPERTO <i>El modelo supone que alguien ya conoce la solución del problema y que puede resolverlo transfiriendo su conocimiento a otros para que lo implementen.</i>	MODELO DE EMPODERAMIENTO <i>El modelo supone que el reto es complejo y requiere las ideas, la comprensión y la participación de quienes forman parte de la situación.</i>
1. ¿Quién analiza la situación actual y establece las prioridades?		
2. ¿Quién realiza la planificación y establece los indicadores?		
3. ¿Quién supervisa las actividades?		
4. ¿Quién realiza el seguimiento y la evaluación de los resultados?		
5. ¿Quién es responsable de los resultados y a quién se le atribuye el mérito de lograrlos?		

MODELO CONCEPTUAL: LIDERAZGO, GERENCIA Y GOBERNANZA PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS



PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO

LIDERAZGO

EXPLORAR

- Identificar las necesidades y prioridades de los clientes y los actores involucrados
- Reconocer las tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización
- Buscar las mejores prácticas
- Identificar las capacidades y limitaciones del personal
- Conocerse uno mismo, su personal y su organización - valores, fortalezas y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes tienen conocimientos actualizados y válidos de sus clientes, y de la organización y su contexto; conocer la manera en que su conducta afecta a los demás.

ENFOCAR

- Articular la misión y la estrategia de la organización
- Identificar retos críticos
- Vincular los objetivos con la estrategia organizacional global
- Determinar las prioridades clave para las acciones
- Crear un cuadro común de resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.

ALINEAR/MOVILIZAR

- Garantizar la congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistemas y acciones diarias
- Facilitar el trabajo en equipo
- Unir a los actores involucrados clave en torno a una visión inspiradora
- Vincular las metas a recompensas y reconocimiento
- Contar con los actores involucrados para comprometer recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los actores involucrados internos y externos entienden y apoyan las metas de la organización y han movilizado recursos para cumplirlas.

INSPIRAR

- Equiparar los hechos con las palabras
- Demostrar honestidad en las interacciones
- Mostrar confianza en el personal, reconocer las contribuciones de los demás
- Dar al personal retos, retroalimentación y apoyo
- Ser un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización se caracteriza por un clima de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando se presentan contratiempos.

GERENCIAR

PLANEAR

- Establecer metas organizacionales y objetivos de desempeño a corto plazo
- Elaborar planes plurianuales y anuales
- Asignar los recursos adecuados (dinero, gente y materiales)
- Anticipar y reducir los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y ha elaborado un plan operacional.

ORGANIZAR

- Desarrollar una estructura que proporcione responsabilidad y delimite autoridades
- Garantizar que los sistemas para la gerencia de recursos humanos, finanzas, logística, garantía de calidad, operaciones, información y mercadeo apoyen efectivamente el plan
- Fortalecer los procesos de trabajo para implementar el plan
- Alinear las capacidades del personal con las actividades planeadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para realizar operaciones eficientes; el personal está organizado y es consciente de las responsabilidades y expectativas de sus puestos.

IMPLEMENTAR

- Integrar los sistemas y coordinar el flujo de trabajo
- Equilibrar la competencia entre diferentes demandas
- Utilizar rutinariamente datos para tomar decisiones
- Coordinar actividades con otros programas y sectores
- Ajustar planes y recursos a medida que cambian las circunstancias

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Las actividades se realizan de manera eficiente, efectiva y responsable.

HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR

- Dar seguimiento y reflexionar sobre el avance de los planes
- Proveer retroalimentación
- Identificar los cambios necesarios
- Mejorar los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización actualiza continuamente la información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica el aprendizaje y los conocimientos sobre la marcha.

GOBERNANZA

CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD

- Sustener una cultura de integridad y franqueza que esté al servicio del interés público
- Establecer, practicar y hacer cumplir códigos de conducta que defienden la integridad ética y moral
- Incrustar la responsabilidad dentro de la institución
- Poner todos los informes sobre finanzas, actividades, planes y resultados a disposición del público y de los actores involucrados
- Establecer un mecanismo formal de consultas que permita expresar preocupaciones y dar retroalimentación

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los que gobiernan son responsables ante los gobernados. La toma de decisiones es abierta y transparente. Las decisiones están al servicio del interés público.

COMPROMETER A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- Identificar e invitar la participación de todas las partes afectadas por el proceso de gobernanza
- Empoderar las voces marginalizadas, incluidas las mujeres, dándoles una voz en las estructuras y los procesos formales de tomar decisiones
- Crear y mantener un espacio seguro para compartir ideas
- Proveer un mecanismo independiente de resolución de conflictos
- Obtener y responder a toda forma de retroalimentación de manera oportuna
- Establecer alianzas para realizar acciones conjuntas en niveles integrales del gobierno y de la sociedad

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/sector/la organización tiene un proceso inclusivo y colaborativo para tomar decisiones a fin de lograr los objetivos compartidos.

FIJAR UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA

- Preparar, documentar e implementar un plan de acción compartido para realizar la misión y la visión de la organización
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas para realizar la misión y la visión usando indicadores medibles
- Abogar en defensa de las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados
- Supervisar el logro de los objetivos compartidos y de los resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

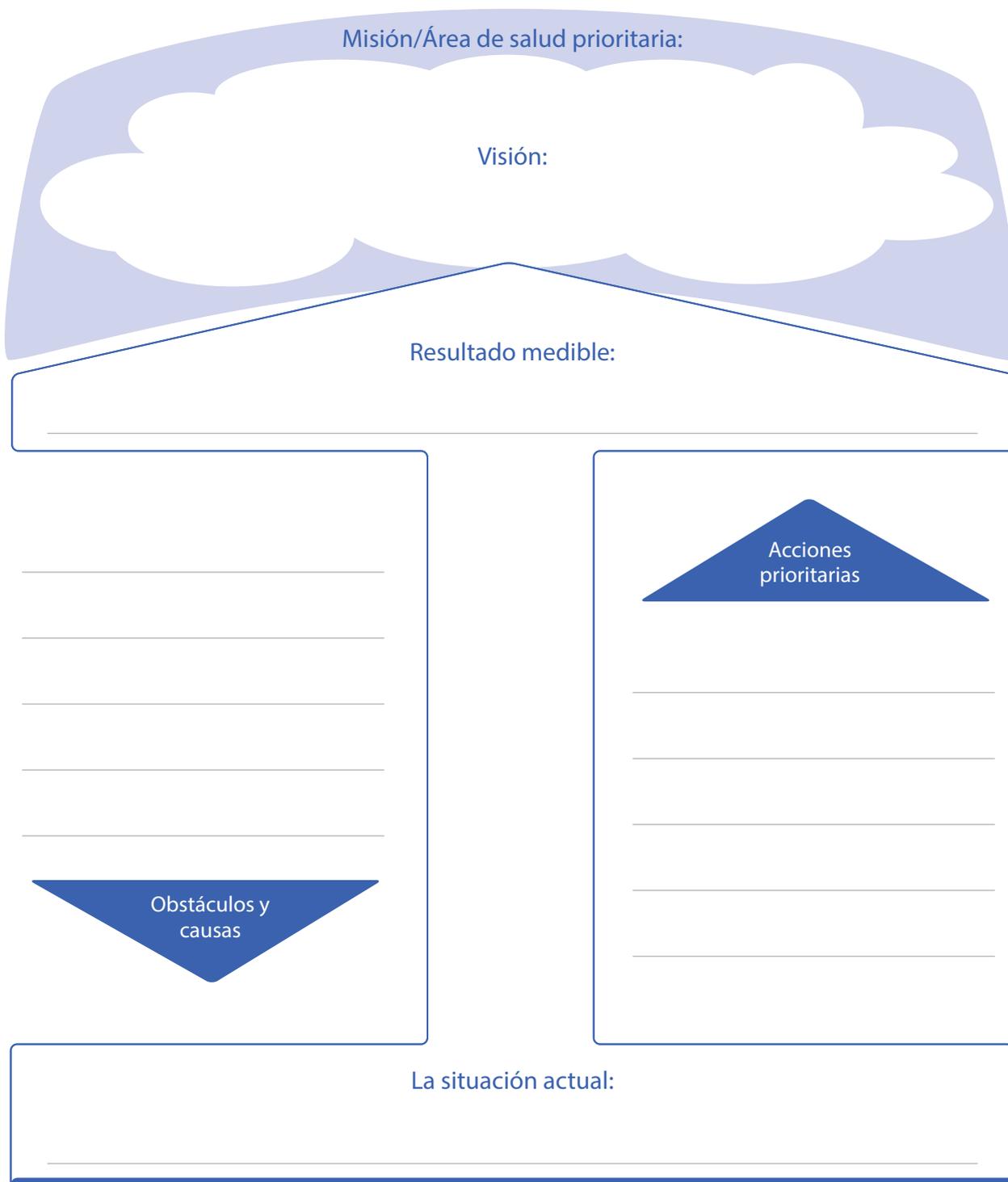
La jurisdicción/sector/la organización tiene un plan de acción capaz de lograr los objetivos y resultados conjuntamente definidos por los que gobiernan y por los gobernados.

ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- Adquirir y asignar de manera ética y eficiente los recursos para realizar la misión y la visión y para atender a los actores involucrados y a los beneficiarios
- Recoger, analizar y utilizar información y evidencias para tomar decisiones
- Alinear los resultados en el sistema de salud y su diseño con los objetivos compartidos
- Crear capacidad para utilizar los recursos de manera que maximicen la salud y el bienestar del público
- Informar y permitir que el público tenga oportunidades para supervisar la recaudación, asignación y uso de los recursos, y la realización de los resultados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La institución tiene recursos adecuados para realizar los objetivos compartidos y, los resultados se recaudan y utilizan ética y eficientemente para realizar los objetivos y resultados esperados.



USO DEL MODELO DEL RETO

PASO 1	Revisión de las prioridades estratégicas y de la misión de la organización Con su equipo, lleguen a un acuerdo sobre las prioridades estratégicas y de la misión de su organización. Este acuerdo les permitirá concebir su visión dentro del contexto de las prioridades de la organización.
PASO 2	Creación de una visión compartida del futuro Con su equipo, imaginen lo que ustedes y otras personas verán cuando el equipo haga su aporte para lograr mejoras en las prioridades estratégicas de su organización. Esta visión compartida inspirará al equipo a enfrentar cada nuevo reto.
PASO 3	Evaluación de la situación actual Con su equipo, exploren su entorno externo e interno dentro del contexto de las prioridades de su organización. Consideren factores como la prevalencia del problema de salud, las políticas públicas y las intervenciones actuales. Esto les permitirá crear una imagen exacta de las condiciones que pueden afectar el progreso de su equipo hacia la visión compartida
PASO 4	Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible En función de las prioridades de la organización y de su situación actual, definan un resultado medible que se pueda lograr dentro del cronograma del LDP+. El resultado medible esperado los impulsará a trabajar juntos y les permitirá dar seguimiento y evaluar su progreso hacia el logro de dicho resultado. Lo más probable es que su equipo deba hacer ajustes en el resultado a medida que cuenten con más información sobre la situación actual y los obstáculos que deben superar.
PASO 5	Identificación de los obstáculos y de sus causas Hagan una lista de los obstáculos que ustedes y su equipo deben superar para alcanzar el resultado enunciado. Tengan en cuenta los problemas de igualdad de género y las cuatro categorías generales a las que pertenecen la mayoría de los obstáculos: políticas y procedimientos; proveedores; equipamiento, infraestructura e insumos, y clientes y comunidades. Use la herramienta de análisis de las causas para garantizar que abordan las causas y no solo los síntomas.
PASO 6	Definición del reto Enuncien lo que su equipo planea lograr (el resultado medible) teniendo en cuenta las causas de los obstáculos que han identificado. (Es útil empezar el enunciado del reto con: "¿Cómo vamos...?")
PASO 7	Desarrollo de un plan de acción Desarrolle un plan de acción que enumere las acciones prioritarias necesarias para lograr el reto. Incluya los cálculos de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, y el cronograma para implementar las acciones.
PASO 8	Implementación del plan, seguimiento del progreso y evaluación de los resultados Trabajen juntos en equipo para implementar el plan. Den seguimiento de forma periódica al progreso hacia el resultado medible y, al final, evalúenlo.

DESARROLLO DE RESULTADOS SMART

Para cumplir con los criterios SMART, los resultados deben ser:

<p>S ESPECÍFICO</p>	<p>El resultado es lo suficientemente claro para que otros comprendan cómo se verá cuando se haya logrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado tiene un indicador de lo que cambiará con el transcurso del tiempo? ❑ ¿El resultado está limitado a uno o dos indicadores?
<p>M MEDIBLE</p>	<p>El progreso hacia el resultado se puede medir usando números, índices, proporciones o porcentajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado incluye una línea de base para el indicador? ❑ ¿Incluye una meta para el indicador? ❑ ¿El indicador está expresado en números y en porcentajes?
<p>A ADECUADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado está alineado con la prioridad estratégica de la organización y del equipo? 	
<p>R REALISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El equipo puede lograr este resultado con los recursos y las actividades actuales? 	
<p>T CON PLAZOS DEFINIDOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización? 	

Ejemplo de un resultado SMART correspondiente a un proyecto de mejora cuya área de salud prioritaria es prevenir el contagio del VIH y el SIDA:

Entre enero y julio de 2012, la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito aumentará un 50%, de 6 a 9.

Al observar el resultado, verán que es específico, medible y con plazos definidos.

Fechas de inicio y finalización: *entre enero y julio de 2012* (con plazos definidos)

Indicador: *la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito* (específico)

Porcentaje, línea de base y meta: *aumentará un 50%, de 6 a 9* (medible)

Al observar las fuentes de datos y analizar su situación, los miembros del equipo podrán confirmar que es adecuado y realista.

LA TÉCNICA DE LOS CINCO POR QUÉS

Propósito

El ejercicio de los cinco por qué es una técnica para preguntar desarrollada por Imai Masaaki que permite traspasar los síntomas evidentes e identificar las causas primarias que originan un problema. Preguntar “por qué” cinco veces evita confundir los síntomas con las causas, así pueden trabajar en abordar los factores subyacentes que generan el problema en lugar de ocuparse del factor causal.

Proceso

Cuando trabajen con un diagrama de causa-efecto y hayan identificado una causa probable, pregunten: “¿Por qué eso es así?” o “¿Por qué sucede eso?”. Ante cada respuesta, vuelva a preguntar “por qué”. Siga preguntando “por qué” al menos cinco veces hasta que la respuesta sea “Eso es simplemente así” o “Eso es lo que sucede”. El cuestionario les ayudará a comprender más cabalmente las causas que mantienen la situación actual en el estado en que se encuentra.

Verifiquen que indagan sobre aspectos que están en su ámbito de influencia y sobre los que pueden actuar. Si se dan cuenta de que están hablando de condiciones como “la economía” o el “nivel de alfabetización”, empiecen de nuevo y vuelvan a la cadena de “por qué”, así estarán seguros de que analizan un aspecto sobre el cual pueden influir.

Para practicar este método, tomen una situación actual que les gustaría cambiar.

Por ejemplo, la cadena de frío se suele romper y, como consecuencia, se interrumpen de las campañas de vacunación:

- ¿Por qué la situación actual es así? Respuesta: Porque *no hay una solución alternativa* durante los cortes del suministro eléctrico.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *no había dinero* en el presupuesto para destinar a una solución alternativa.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *nadie pensó en este problema* cuando se elaboró el presupuesto.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque un *contador elaboró el presupuesto y no sabe la importancia* de tener una cadena de frío sin interrupciones.
- Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *los expertos técnicos no participan* en el presupuesto.

En este punto, es probable que observen que falta participación de los expertos técnicos en el presupuesto.

Nota:

Es posible que sea suficiente preguntar “por qué” tres veces. Se pueden detener cuando hayan llegado a un punto en el cual la respuesta sea “Así son las cosas, así es la vida...” o cuando ya no logren encontrar una respuesta útil.

PRÁCTICAS DE GOBERNANZA A NIVEL CENTRO DE SALUD

De qué modo los gerentes que lideran los centros de salud pueden practicar la buena gobernanza (dentro del contexto del LDP+)

Prácticas de gobernanza	Acciones en el nivel de la prestación de servicios	Herramientas específicas
<p>CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD</p> <p>Promuevan un entorno de toma de decisiones sobre la base de sistemas y estructuras que respalden la integridad, la transparencia, la participación y la inclusión.</p> <p>Meta: <i>Crear y mantener una cultura de responsabilidad mediante el establecimiento y la práctica de una conducta que defienda la transparencia, la integridad, la participación y la inclusión.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creen un mecanismo para compartir información y recompensar los comportamientos que refuercen la transparencia, la integridad, la participación y la inclusión. 2. Compartan los informes sobre finanzas, actividades y planes con los gerentes, los proveedores de servicios, los clientes, los miembros de la comunidad y otros actores involucrados. 3. Implementen procesos para evaluar continuamente la idoneidad y el efecto de las decisiones. 4. Establezcan un mecanismo formal de consulta a través del cual el personal, los clientes y otros actores involucrados puedan expresar sus preocupaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proceso de creación participativa del presupuesto ■ Tarjetas de calificación de los ciudadanos y tableros de mando de la comunidad
<p>OBTENER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>Identifiquen a los diversos actores involucrados que representan todo el espectro de las partes interesadas, obtengan su participación y colaboren con ellos.</p> <p>Meta: <i>Establecer procedimientos y un ambiente que promueva la participación del personal, los clientes, los miembros de la comunidad y los representantes de otros sectores en las decisiones de salud pública que afectan las vidas y el trabajo.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtengan retroalimentación de todos los actores involucrados sobre los servicios y respondan a ella, sistemáticamente. 2. Escuchen y respondan las opiniones marginadas, en especial, las de los clientes y el personal femenino dándoles un lugar en las estructuras formales de supervisión y toma de decisiones. 3. Participen en las coaliciones, las redes y las alianzas en apoyo a las áreas de salud prioritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herramienta de análisis de los actores involucrados ■ Instrumento de evaluación de género ■ Mecanismos para la resolución de conflictos
<p>DEFINIR UN RUMBO COMPARTIDO</p> <p>Desarrollen una visión colectiva del “estado ideal” del área de salud prioritaria y un proceso para alcanzarlo.</p> <p>Meta: <i>Supervisar el compromiso de los actores involucrados en la articulación de una visión para el área de salud prioritaria, que defina el resultado esperado y supervise la implementación de un plan de acción.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deben estar seguros de que la visión compartida y el resultado medible esperado reflejan las prioridades y las necesidades de los actores involucrados. 2. Supervisen el desarrollo y la implementación de un plan de acción compartido para lograr el resultado esperado. 3. Informen sobre la visión, el resultado y las actividades principales del plan de acción a todos los actores involucrados. 4. Establezcan mecanismos de responsabilidad para lograr el resultado usando indicadores bien definidos para medir el progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El modelo del reto ■ Tablero de mando para gestión de proyectos
<p>ADMINISTRAR LOS RECURSOS</p> <p>Desarrollen la capacidad del personal en todos los niveles para gestionar responsablemente los recursos humanos, financieros y técnicos.</p> <p>Meta: <i>Fortalecer la capacidad para absorber recursos y prestar servicios rentables, asequibles y de alta calidad adecuados para responder a las necesidades de la población</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Movilicen los recursos para llevar a cabo el plan de acción del centro de salud y utilicen los recursos sabiamente para brindar servicios a los beneficiarios y otros actores involucrados. 2. Recopilen, analicen y usen la información para tomar decisiones acertadas en la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos para la implementación del plan de acción y el logro del resultado esperado. 3. Coloquen al área de salud prioritaria en la agenda local de toma de decisiones. 4. Proporcionen al público información y oportunidades para dar seguimiento a la adquisición y la implementación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proceso de seguimiento del gasto público ■ Tarjeta de registro de existencias para el pedido y la administración de medicamentos e insumos

COMPROMISO FRENTE A CUMPLIMIENTO

Compromiso: impulso interno		
Fuente de motivación	Sentimientos	Resultados
QUIEREN hacer algo.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quieren hacer algo extraordinario. ■ Creen en ello. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les importa el trabajo. ■ Determined to persevere in the face of obstacles. ■ Se sienten capacitados para superar los obstáculos. ■ Son energéticos, proponen nuevas opciones y posibilidades en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buenos resultados que los enorgullecen.
Cumplimiento: impulso externo		
Fuente de motivación	Sentimientos	Resultados
TIENEN QUE hacer algo.		
<p>Cumplimiento formal Hacen solo lo que se les exige y nada más.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Son cumplidores pero no entusiastas; actúan para satisfacer un requisito o estándar externo ■ Solo tienen el grado de motivación necesario para cumplir con los objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacen lo que está previsto ■ Siguen las instrucciones y trabajan conforme al plan ■ Hacen lo que tienen que hacer, pero de manera rutinaria
<p>Falta de cumplimiento No hacen lo que se les exige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se sienten enojados y frustrados, critican a los demás o similar ■ No cooperan, tienen una actitud negativa; no aceptan participar en actividades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insubordinación ■ Ningún resultado
<p>Cumplimiento malintencionado Hacen lo incorrecto de manera intencional aunque no lo objetan abiertamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se sienten resentidos y critican, pero no tienen ganas de analizar las quejas ■ Siguen las reglas “al pie de la letra” pero socavan los resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sabotaje ■ Resultados negativos

SECCIÓN 2

REUNIÓN N.º 1 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador principal, promotor del LDP+

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de apoyo técnico: de 3 a 5 personas con conocimiento en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Esta es la primera de tres reuniones del equipo de apoyo técnico. Se realiza después de la reunión de alineamiento de actores involucrados, a la cual asisten los miembros del equipo de apoyo técnico. Esta reunión está diseñada con el objetivo de preparar a los miembros del equipo de apoyo técnico para su primera tarea de coaching con los equipos de mejora. Repasan el modelo del reto y practican el desarrollo de un resultado SMART con énfasis en la selección y la medición de los indicadores.

La reunión dura medio día.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- Confirmar la secuencia del LDP+ y las responsabilidades del equipo de apoyo técnico.
- Proporcionarle al equipo de apoyo técnico más conocimientos del modelo del reto.

PRODUCTOS DE LA REUNIÓN

- Ejercicio sobre el resultado SMART terminado

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES

- Prepare copias de todo el material de distribución de la reunión que está disponible en la sección de material de distribución al final de esta sección
- Prepare los materiales requeridos para cada sesión.

MATERIALES

- Rotafolio(s), caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Tarjetas para notas y notas autoadhesivas
- Media hoja de papel (varias unidades)

ROTAFOLIOS PREPARADOS

De la reunión de alineamiento de actores involucrados:

- Dibujo del modelo del reto
- Datos sobre el área de salud prioritaria seleccionada:
 - La prevalencia regional y/o nacional de enfermedades o condiciones de salud específicas
 - Políticas públicas
 - Dos o tres intervenciones probadas en la salud
 - Dos o tres indicadores nacionales/regionales

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*
- *Productos y cronograma del LDP+*
- *Formulario para las reuniones del equipo*
- *Uso del modelo del reto*
- *Desarrollo de resultados SMART*
- *Niveles de resultados y ejemplos de indicadores*
- *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*
- *Numeradores y denominadores para los indicadores*
- *Fuentes de datos comunes*
- *Ejercicio sobre el resultado SMART: equipo de mejora de Monapo*
- *Formulario de evaluación para la reunión N.º 1 de apoyo técnico*

REUNIÓN N.º I DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

- A. Bienvenida y descripción general
 - B. Revisión del modelo del reto y del área de salud prioritaria
 - C. Coaching de los equipos mejora sobre los resultados SMART
- Cierre

A. Bienvenida y descripción general

A través de este análisis, los participantes comprenden la importancia del coaching para lograr un proceso satisfactorio del LDP+ y las responsabilidades del equipo de apoyo técnico.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio con la agenda y los objetivos de la reunión
- ❑ Material de distribución: *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico, Productos y cronograma del LDP+ y Formulario para las reuniones del equipo*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Explicación del contexto, los objetivos y la agenda de la reunión (10 minutos)

Haga hincapié en que esta reunión se basa en la reunión de alineamiento de actores involucrados y ayude a los participantes a estar preparados para ofrecer coaching a los equipos de mejora.

PASO 2. Explicación aclaratoria de las responsabilidades del equipo de apoyo técnico (20 minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*. Lean juntos el material de distribución y analicen las preguntas o inquietudes que puedan surgir.

ENTREGUE y repase el material de distribución titulado *Productos y cronograma del LDP+*. Explique que las primeras tareas de coaching se llevarán a cabo en las reuniones de los equipos de mejora entre los talleres n.º 1 y n.º 2.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Formulario para las reuniones del equipo*. Analice cómo los coaches pueden ayudar a los equipos de mejora a llenar los formularios y cómo la información en los formularios puede ser útil para identificar áreas de preocupación.

DIGA: *Pueden ver la cantidad de actividades importantes de las cuales son responsables y lo fundamental que es su rol de coaching para alcanzar el éxito de esta iniciativa del LDP+.*

Las tres reuniones del equipo de apoyo técnico les permitirán convertirse en coaches eficientes y abordar los retos que puedan surgir durante el trabajo con los equipos de mejora.

B. Revisión del modelo del reto y del área de salud prioritaria

Esta actividad permite identificar las acciones que se necesitan para implementar la lista de intervenciones de salud probadas acordada en la reunión de actores involucrados.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolios preparados (de la reunión de alineamiento de actores involucrados):
 - Gráfico del modelo del reto y de los datos regionales/nacionales sobre el área de salud prioritaria
 - ❑ Material de distribución: *Uso del modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO I. Revisión de los pasos del modelo del reto (5 minutos)

SEÑALE los pasos en el rotafolio con el modelo del reto de la reunión de alineamiento de los actores involucrados.

Pida a los participantes que repasen el material de distribución titulado *Uso del modelo del reto* de la reunión de alineamiento de los actores involucrados.

DIGA: *En el taller n.º 1, se presentarán ante los participantes todos los pasos del modelo del reto.*

Posteriormente trabajarán con sus equipos de mejora para llevar a cabo los primeros cuatro pasos:

- *Revisión del área de salud prioritaria*
- *Creación de una visión compartida*
- *Evaluación de la situación actual*
- *Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible.*

Al reunirse con los participantes después del taller n.º 1, su tarea será revisar su trabajo en estos cuatro pasos.

Es posible que deba repasar el modelo del reto nuevamente para garantizar que comprenden los pasos.

PASO 2. Revisión de la información sobre el área de salud prioritaria (25 minutos)

Repase brevemente el contenido de los rotafolios de la reunión de alineamiento de los actores involucrados sobre el área de salud prioritaria.

DIGA: *En el taller n.º 1, los equipos de mejora aplicarán esta información a sus situaciones actuales.*

Los indicadores del área de salud prioritaria los ayudarán a desarrollar los indicadores para el resultado medible, y las intervenciones probadas pueden generar ideas para las acciones prioritarias en los planes de acción.

En las reuniones con los equipos tras el taller n.º 1, es posible que le resulte útil repasar estas intervenciones e indicadores del área de salud prioritaria que se analizaron durante la reunión de alineamiento de los actores involucrados.

PREGUNTE: *¿Alguien tiene alguna pregunta sobre la información que aparece en estos rotafolios?*

¿Alguien quiere añadir o modificar las intervenciones probadas?

Responda las preguntas y añada las sugerencias a las intervenciones.

C. Coaching de los equipos mejora sobre los resultados SMART

Este ejercicio permite crear habilidades para analizar un resultado específico, explicar por qué es o no SMART, y proporcionar sugerencias para que el resultado SMART sea aún mejor.

- **DURACIÓN** 2 horas y 25 minutos
- **MATERIALES**
 - ▣ Material de distribución: Desarrollo de resultados SMART, Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores, elementos de un plan de seguimiento y evaluación, Numeradores y denominadores para los indicadores, Fuentes de datos comunes y Ejercicio sobre el resultado SMART: equipo de mejora de Monapo
- **PROCESO:**

PASO 1. Enfoque en el resultado medible (10 minutos)

EXPLIQUE que los coaches y los facilitadores del LDP+ han detectado que algunos equipos de mejora tienen dificultades para lograr resultados SMART (el Paso 4 del modelo del reto).

Pida a los participantes que consulten el material de distribución titulado Desarrollo de resultados SMART, de la reunión de alineamiento de actores involucrados. (Tenga copias adicionales a mano por si los participantes no tienen las suyas).

DIGA: *Al repasar el modelo del reto con sus equipos de mejora después del taller N.º 1, pueden ayudarlos a verificar que el enunciado del resultado medible esperado cumpla con todos los criterios SMART.*

Es posible que deban modificar el enunciado del resultado varias veces para que realmente responda a los criterios SMART.

PASO 2. Selección de un indicador para el resultado medible (20 minutos)

DIGA: *Al comenzar los equipos de mejora suelen necesitar ayuda para lograr que sea “específico”, es decir, para enunciar el resultado con términos claros que sean fáciles de comprender.*

Para que sea específico, el resultado debe contener un indicador, un aspecto que pueda medirse a lo largo del tiempo. Un indicador es como un cartel de la carretera, un hito a lo largo de un camino.

Cuando observan el indicador, este muestra si están en la carretera correcta, cuánto han avanzado y cuánto tienen que avanzar todavía para llegar a destino (el resultado medible).

El indicador debe responder la pregunta: “¿Qué vamos a ver o a escuchar que nos indicará si hemos logrado o no el resultado medible?”.

DIGA: *El resultado medible debe tener uno o dos indicadores como máximo. Más indicadores harían que fuese complicado, difícil y quizá costoso dar seguimiento al progreso y evaluar los resultados.*

Ahora tienen la posibilidad de analizar algunos materiales de distribución que los equipos de mejora utilizarán para desarrollar los indicadores durante el taller N.º 1. Estos materiales de distribución también serán una referencia útil para ustedes como coaches a la hora de ayudar a los equipos a modificar los indicadores tras el taller N.º 1.

PASO 3. Selección de un indicador de productos o resultados (30 minutos)

DIGA: *Ahora ya conocen algunos de los indicadores correspondientes al área de salud prioritaria en el país. Estos indicadores están relacionados con un programa nacional.*

Cuando los equipos de mejora desarrollen los indicadores para los resultados medibles, seleccionarán un indicador aplicable a su centro de salud o comunidad. Puede ser un indicador que se utilice en la región o el país (como la tasa de pruebas de carga viral en bebés nacidos de mujeres embarazadas HIV positivas) o un indicador del centro de salud que contribuya con un indicador del área de salud prioritaria de mayor nivel (como la cantidad de mujeres embarazadas HIV positivas que reciben tratamiento antirretroviral en un centro de salud determinado).

ENTREGUE el material de distribución titulado *Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores*. Repase el material de distribución con los participantes y facilite una discusión sobre los niveles de los indicadores y los ejemplos del material de distribución. Pida a los participantes ejemplos de su propia experiencia.

DIRIJA LA ATENCIÓN hacia las razones por las cuales elegir los indicadores de productos y/o de resultados mencionadas en la parte superior del material de distribución:

- *Un indicador de impacto requiere más tiempo y más intervenciones que las que un proyecto de seis a ocho meses puede lograr.*
- *Los indicadores de procesos e insumos son demasiado limitados y están demasiado relacionados con las actividades para reflejar un resultado real de salud pública.*

PASO 4. Plan de seguimiento y evaluación (45 minutos)

Recuérdelos a los participantes que si el resultado debe ser medible (uno de los cinco criterios de SMART), los equipos de mejora, de ser posible, necesitarán dar seguimiento mensual al progreso correspondiente al indicador, desde el principio hasta el final del proyecto de mejora del LDP+.

SEÑALE la necesidad de contar con un plan que les permita dar seguimiento al progreso y evaluar los resultados. **ENTREGUE** el material de distribución titulado *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*, y repasen los elementos en grupo.

Explique que muchos equipos de mejora han tenido la necesidad de recibir coaching para comprender cabalmente la referencia inicial y la meta.

DIGA: *El resultado medible siempre debe enunciar una línea de base, correspondiente a un indicador al principio del proyecto de mejora del LDP+, antes del inicio de las actividades. El resultado también debe enunciar la meta: el valor del indicador al cual el equipo apunta al finalizar el proyecto de mejora del LDP+.*

Recoger los datos de línea de base proporciona un punto de partida para dar seguimiento a los cambios en un indicador a lo largo de un proyecto de mejora.

Dirija la atención de los participantes hacia el segundo elemento incluido en el material de distribución: definición de indicador. Explique que los equipos de mejora deberán establecer un numerador y un denominador si quieren medir el nivel de cambio en su indicador desde la referencia inicial hasta la meta.

ENTREGUE y repasen el material de distribución titulado *Numeradores y denominadores para los indicadores, y Fuentes de datos comunes*.

Recuérdelos a los participantes que posiblemente los equipos de mejora no tengan acceso inmediato a las fuentes de información relevantes durante el taller N.º 1, pero que pueden conseguir datos precisos cuando vuelvan a sus centros de salud.

PASO 5. Realización del Ejercicio sobre el resultado SMART (30 minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Ejercicio sobre el resultado SMART*, y lean juntos las instrucciones.

DIGA: *Aquí tienen la oportunidad de practicar el coaching de un equipo de mejora para que el enunciado del resultado SMART sea aún mejor.*

PREGUNTE: *¿Qué retroalimentación le daría a su equipo de mejora si volviera del taller N.º 1 con un resultado como este?*

Pida a los participantes que trabajen solos para sugerir posibles revisiones del resultado incluido en el ejercicio. A modo de guía, deben usar el material de distribución titulado Desarrollo de resultados SMART, to guide them.

Tras finalizar el trabajo individual, pida que analicen sus respuestas ya sea con todo el grupo o en grupos pequeños según la cantidad de participantes.

Ayude a los participantes a reconocer que pueden asistir a los equipos para que usen el material de distribución titulado *Desarrollo de resultados SMART* tal como ellos acaban de usarlo en este ejercicio.

Esta discusión reforzará el aprendizaje de los participantes y permitirá escuchar sus reacciones relacionadas con esta primera reunión.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Formulario de evaluación para la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico*
- **PROCESO:**

PASO 1. Resumen del aprendizaje y las reacciones relacionadas con esta reunión (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido hoy sobre el programa LDP+?*

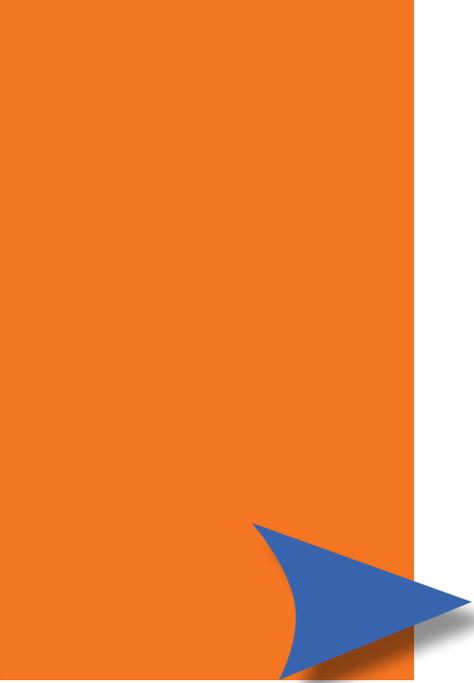
¿Qué han aprendido sobre sus responsabilidades como coaches de los equipos de mejora? ¿Cómo se sienten con el hecho de asumir esas responsabilidades?

Aliente la conversación franca sobre las preocupaciones acerca de las habilidades o el contenido del coaching.

Explique a los participantes que trabajarán en las habilidades y el contenido del coaching en la reunión n.º 2 del equipo de apoyo técnico. **FIJE** la fecha, la hora y el lugar de dicha reunión.

PASO 2. Evaluación de la reunión (15 minutos)

DISTRIBUYA una copia del Formulario de evaluación y otorgue 15 minutos para que los participantes llenen el formulario.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN 2

<i>Responsabilidades del equipo de apoyo técnico</i>	101
<i>Productos y cronograma del LDP+</i>	102
<i>Formulario para las reuniones del equipo</i>	103
<i>Uso del modelo del reto</i>	104
<i>Desarrollo de resultados SMART</i>	105
<i>Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores</i>	106
<i>Elementos de un plan de seguimiento y evaluación</i>	107
<i>Numeradores y denominadores para los indicadores</i>	108
<i>Fuentes de datos comunes</i>	109
<i>Ejercicio sobre el resultado SMART: el plan de mejora de Monapo</i>	110
<i>Formulario de evaluación para la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico</i>	111

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

El **equipo de apoyo técnico** tiene de tres a cinco miembros, quienes cuentan con conocimientos sobre los componentes importantes del sistema de salud y sobre seguimiento y evaluación.

Además de sus áreas de conocimiento, los miembros del equipo deben ser receptivos frente a la innovación y estar abiertos a las ideas de los equipos de mejora. Deben estar dispuestos a dedicar el tiempo necesario para facilitar los talleres y para dar coaching a los equipos de mejora entre taller y taller.

Los miembros provienen del sistema de salud del país, preferentemente, de la ubicación geográfica elegida para la implementación del LDP+. Pueden ser expertos en áreas específicas y funcionarios de los departamentos relevantes del ministerio de salud (MdSP) o especialistas en seguimiento y evaluación (S&E) de la unidad del sistema de gestión de información del ministerio. En algunos casos, un miembro puede ser un experto regional de un programa nacional relevante (por ejemplo, de la comisión contra el VIH/SIDA o de los programas de control de malaria y tuberculosis).

La capacitación de los equipos de apoyo técnico cubre el proceso del programa LDP+ y pone énfasis en los elementos de seguimiento y evaluación (S&E). También incluye los principios y las prácticas de coaching para que el equipo de apoyo técnico pueda apoyar eficazmente a los equipos de mejora en la implementación de sus planes de acción del LDP+ y dar seguimiento y evaluar sus resultados. Los miembros del equipo también lideran las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal.

Responsabilidades clave del equipo de apoyo técnico:

Apoyo técnico:

- Seleccionar el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores presentados en la reunión de alineamiento de actores involucrados
- Analizar los estándares y las directrices nacionales y regionales para las intervenciones propuestas
- Proporcionar capacitación y materiales técnicos en el área de salud prioritaria, esto incluye los estándares y las directrices

Coaching y facilitación:

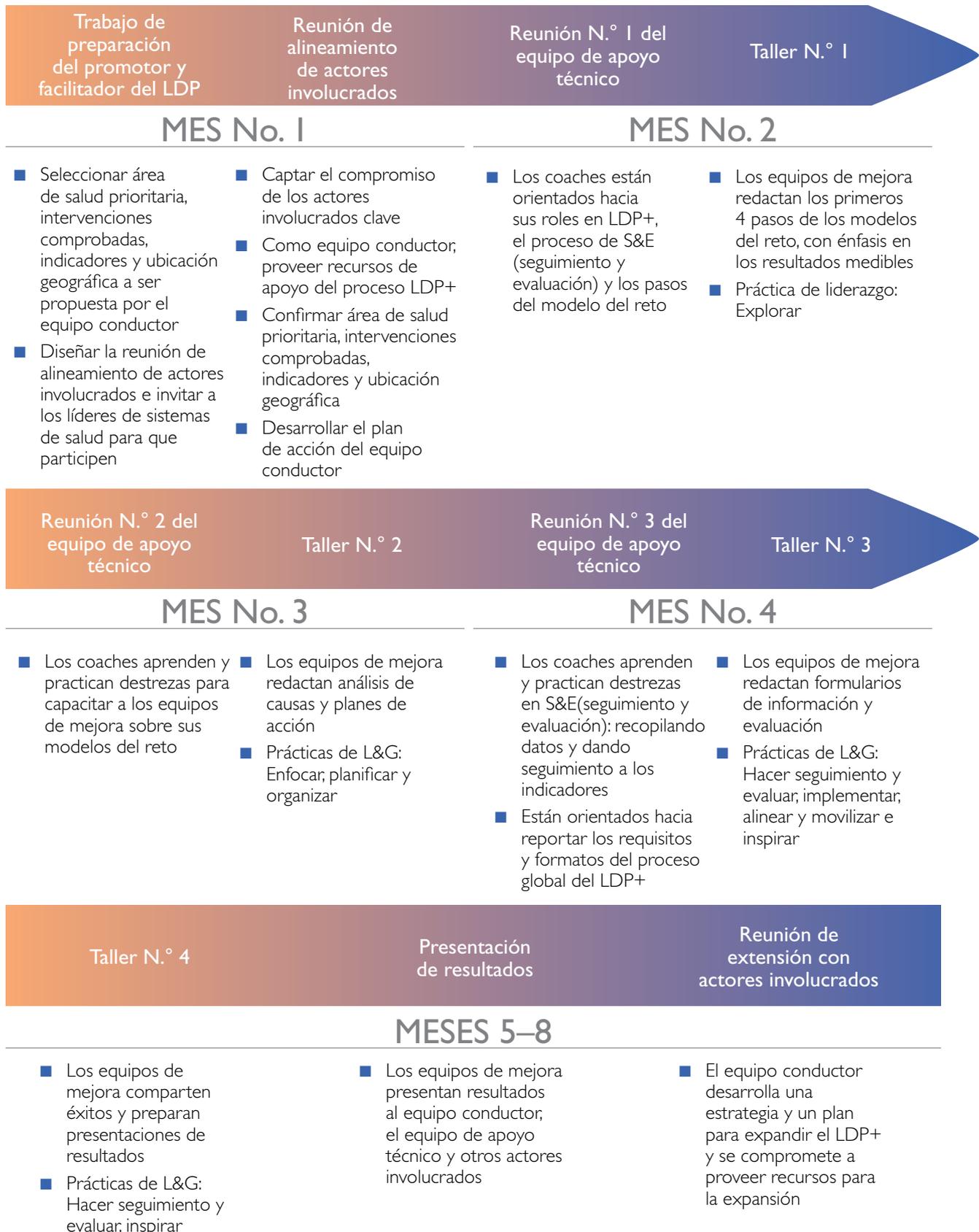
- Participar en cada uno de los talleres del LDP+, las presentaciones de resultados y las reuniones del equipo de apoyo técnico
- Ofrecer coaching a los equipos de mejora entre taller y taller para ayudarlos a supervisar el progreso, y asistir a los equipos de mejora para perfeccionar el modelo del reto y el plan de acción
- Brindar apoyo a los equipos de mejora y ayudarlos a dar seguimiento al progreso a lo largo de la implementación del proyecto de mejora
- Liderar las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal

Seguimiento y evaluación:

- Controlar el seguimiento y la evaluación (S&E), y ayudar a los equipos a evaluar e informar sus resultados de forma precisa
- Garantizar la recopilación, el registro, la comparación, el análisis y la elaboración de informes correctos
- Recopilar y repasar los formatos de los informes y compartir los informes con el coordinador local del LDP+ y el equipo conductor
- Tomar como fundamento las conclusiones para ayudar a equipo conductor a elaborar un plan de ampliación proporcional

PRODUCTOS Y CRONOGRAMA DEL LDP+

Nota: Entre cada taller, los coaches se reúnen con sus equipos de mejora para revisar el avance y prestar apoyo.



FORMULARIO PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO

Realice reuniones entre taller y taller; puede realizar reuniones más de una vez.

1. Establecimiento, de común acuerdo, de los objetivos de la reunión.	
¿Qué quieren lograr durante esta reunión? (Defina el tiempo que dedicará a fijar los objetivos).	
2. Informe sobre resultados	
¿Cuál era la meta para las dos semanas que han transcurrido desde el taller anterior?	
¿Qué hemos logrado? (Reconocer a nuestro equipo por nuestro trabajo)	
¿Qué obstáculos enfrentamos y cómo vamos a superarlos?	
3. Próximas acciones	
¿Cuál es nuestra meta para las dos semanas siguientes (antes del próximo taller)?	
Enumere las actividades que haremos. Enumere a los responsables de cada actividad.	
4. Trabajo en equipo	
¿Qué aspectos funcionan correctamente en nuestro equipo?	
¿Qué aspectos tenemos que mejorar?	

USO DEL MODELO DEL RETO

PASO 1

Revisión de las prioridades estratégicas y de la misión de la organización

Con su equipo, lleguen a un acuerdo sobre las prioridades estratégicas y de la misión de su organización. Este acuerdo les permitirá concebir su visión dentro del contexto de las prioridades de la organización.

PASO 2

Creación de una visión compartida del futuro

Con su equipo, imaginen lo que ustedes y otras personas verán cuando el equipo haga su aporte para lograr mejoras en las prioridades estratégicas de su organización. Esta visión compartida inspirará al equipo a enfrentar cada nuevo reto.

PASO 3

Evaluación de la situación actual

Con su equipo, exploren su entorno externo e interno dentro del contexto de las prioridades de su organización. Consideren factores como la prevalencia del problema de salud, las políticas públicas y las intervenciones actuales. Esto les permitirá crear una imagen exacta de las condiciones que pueden afectar el progreso de su equipo hacia la visión compartida.

PASO 4

Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible

En función de las prioridades de la organización y de su situación actual, definan un resultado medible que se pueda lograr dentro del cronograma del LDP+. El resultado medible esperado los impulsará a trabajar juntos y les permitirá dar seguimiento y evaluar su progreso hacia el logro de dicho resultado.

Lo más probable es que su equipo deba hacer ajustes en el resultado a medida que cuenten con más información sobre la situación actual y los obstáculos que deben superar.

PASO 5

Identificación de los obstáculos y de sus causas

Hagan una lista de los obstáculos que ustedes y su equipo deben superar para alcanzar el resultado enunciado. Tengan en cuenta los problemas de igualdad de género y las cuatro categorías generales a las que pertenecen la mayoría de los obstáculos: políticas y procedimientos; proveedores; equipamiento, infraestructura e insumos, y clientes y comunidades. Use la herramienta de análisis de las causas para garantizar que abordan las causas y no solo los síntomas.

PASO 6

Definición del reto

Enuncien lo que su equipo planea lograr (el resultado medible) teniendo en cuenta las causas de los obstáculos que han identificado. (Es útil empezar el enunciado del reto con: “¿Cómo vamos...?”)

PASO 7

Desarrollo de un plan de acción

Desarrolle un plan de acción que enumere las acciones prioritarias necesarias para lograr el reto. Incluya los cálculos de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, y el cronograma para implementar las acciones.

PASO 8

Implementación del plan, seguimiento del progreso y evaluación de los resultados

Trabajen juntos en equipo para implementar el plan. Den seguimiento de forma periódica al progreso hacia el resultado medible y, al final, evalúenlo.

DESARROLLO DE RESULTADOS SMART

Para cumplir con los criterios SMART, los resultados deben ser:

<p>S ESPECÍFICO</p>	<p>El resultado es lo suficientemente claro para que otros comprendan cómo se verá cuando se haya logrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El resultado tiene un indicador de lo que cambiará con el transcurso del tiempo? <input type="checkbox"/> ¿El resultado está limitado a uno o dos indicadores?
<p>M MEDIBLE</p>	<p>El progreso hacia el resultado se puede medir usando números, índices, proporciones o porcentajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El resultado incluye una línea de base para el indicador? <input type="checkbox"/> ¿Incluye una meta para el indicador? <input type="checkbox"/> ¿El indicador está expresado en números y en porcentajes?
<p>A ADECUADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El resultado está alineado con la prioridad estratégica de la organización y del equipo? 	
<p>R REALISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El equipo puede lograr este resultado con los recursos y las actividades actuales? 	
<p>T CON PLAZOS DEFINIDOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿El resultado tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización? 	

Ejemplo de un resultado SMART correspondiente a un proyecto de mejora cuya área de salud prioritaria es prevenir el contagio del VIH y el SIDA:

Entre enero y julio de 2012, la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito aumentará un 50%, de 6 a 9.

Al observar el resultado, verán que es específico, medible y con plazos definidos.

Fechas de inicio y finalización: *entre enero y julio de 2012* (con plazos definidos)

Indicador: *la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito* (específico)

Porcentaje, línea de base y meta: *aumentará un 50%, de 6 a 9* (medible)

Al observar las fuentes de datos y analizar su situación, los miembros del equipo podrán confirmar que es adecuado y realista.

NIVELES DE LOS RESULTADOS Y EJEMPLOS DE INDICADORES

Los equipos de mejora deben definir los resultados medibles en el nivel de productos o de resultados.

- Un indicador de **impacto** requiere más tiempo y más intervenciones que las que un proyecto de seis a ocho meses puede lograr.
- Los indicadores de **procesos e insumos** son demasiado limitados y están demasiado relacionados con las actividades para reflejar un resultado real de salud pública.

¿Cuál es la diferencia entre un indicador de productos y un indicador de resultados?

- Un indicador de **productos** muestra los resultados a corto plazo de las actividades, en general, de uno a seis meses. Puede incluir cambios en el conocimiento, los comportamientos a corto plazo, las mercancías o los productos creados, la cantidad de servicios provistos, o el volumen del trabajo realizado.
- Un indicador de **resultados** muestra el resultado a mediano plazo de las actividades, en general, de seis meses a tres años. Los resultados son cambios en los comportamientos, las prácticas y los beneficios para el bienestar de las personas como resultado de los insumos, los procesos (actividades) y los resultados.

NIVEL DE LOS RESULTADOS	INSUMO	PROCESAR (actividades)	PRODUCCIÓN	RESULTADOS	IMPACTO (población)
QUE MEDIR	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y financieros • Suministros y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Desarrollo del currículo • Capacitación • Desarrollo de nuevos sistemas • Prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de personas capacitadas • No. de clientes que usan los servicios • Nuevos sistemas de administración en uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en conocimiento y prácticas • Servicios mejorados • Reducción de desabastecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las tasas de enfermedades, las tasas de mortalidad, las tasas de natalidad, las tasas de fertilidad
EJEMPLO	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento y dotación de personal para desarrollo del currículo y la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículo de capacitación para proveedores de servicios de salud sobre consejería y pruebas de VIH • Capacitación realizada sobre consejería y aplicación de pruebas de VIH 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de proveedores de servicios de salud capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • # No. de clientes prenatales que recibieron consejería y prueba de VIH que reciben sus resultados de la prueba de VIH • No. de clientes prenatales VIH positivos que reciben ARV 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de lactantes nacidos de madres VIH positivas que al nacer son VIH negativos

ELEMENTOS DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. INDICADOR	Cada indicador debe enunciarse con términos claros que sean fáciles de comprender y debe medir un solo ítem. Si existe más de un ítem para medir en el indicador, es preciso volver a enunciarlo como un indicador diferente.
2. DEFINICIÓN DE INDICADOR	Proporcione una definición detallada del indicador y de los términos usados para garantizar que diferentes personas en momentos distintos reúnan tipos idénticos de datos para ese indicador y lo midan de la misma forma. Para un indicador cuantitativo, incluya un numerador y un denominador con la descripción sobre cómo se calculará la medición del indicador.
3. LÍNEA DE BASE Y META	Mida el valor de cada indicador antes del inicio de las actividades del proyecto y establezca una meta posible para que indicador alcance al finalizar el proyecto. La línea de base es el punto de partida para dar seguimiento a los cambios en un (los) indicador(es) a lo largo de un plan de acción.
4. FUENTE DE DATOS	Especifique la fuente de datos para cada indicador. Considere las ventajas y las desventajas de cada fuente (precisión, disponibilidad, costo, etc.) para garantizar el acceso a los datos. Algunos ejemplos de fuentes de datos son los registros de los centros de datos, las encuestas, los sitios web, las investigaciones publicadas y los sistemas de información de salud (SIS).
5. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS	Especifique el método o el enfoque para la recopilación de datos correspondiente a cada indicador. Para los datos primarios (los datos que los mismos equipos reúnen), detalle el tipo de instrumento para recopilar los datos (por ejemplo, un cuestionario estructurado, un formulario de observación directa y una balanza para pesar bebés). Para los indicadores basados en los datos secundarios (datos de fuentes existentes), proporcione el método para calcular el indicador.
6. FRECUENCIA DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Detalle el plazo de la recopilación de datos para cada indicador. Según el indicador, puede ser mensual, cuatrimestral, anual o de menor frecuencia. Los datos de la línea de base se recopilan para cada indicador antes de empezar con las actividades.
7. RESPONSABILIDAD DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Identifique quién es responsable de la recopilación de datos. La responsabilidad se debe asignar a una oficina, equipo o personas específicos.

¿Qué son los numeradores y los denominadores?

El numerador y el denominador representan dos grupos de personas, eventos o documentos que usted compara.

El numerador es un subgrupo del denominador. (Debajo se incluye un ejemplo).

Al colocar el numerador sobre el denominador, crea una fracción (X/Y) que puede utilizar para calcular porcentajes, proporciones y otros índices para demostrar cómo las cosas cambian.

- El numerador es el número real de personas o eventos que tienen una característica específica.
Ejemplo: La cantidad de mujeres que asisten a clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba que reciben servicios de pruebas y asesoramiento.
- El denominador es la cantidad total de posibles personas o eventos que tienen esa característica.
Ejemplo: La cantidad total de mujeres que asisten a las clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba.

El denominador que seleccione debe:

- Ser relevante para la intervención que está implementando.
- Incluir solo unidades (por ejemplo, personas, clínicas u hogares) que se puedan ver afectadas por la intervención.

¿Cómo utiliza los numeradores y los denominadores?

Si simplemente cuenta la cantidad de mujeres que se hicieron pruebas de HIV y recibieron asesoramiento sobre HIV en los últimos 6 meses, y determina que la cantidad es 280, es difícil saber si es un logro importante.

No obstante, puede determinar si es un logro importante si sabe que 300 mujeres asistieron a las clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba en 6 meses. Al saber este dato, sabe que el 80% de esas mujeres recibió servicios de pruebas y asesoramiento.

(280 de 300 mujeres o $280/300 = 0.80 = 80\%$).

Si 600 fue la cantidad total de mujeres que asistieron a las clínicas prenatales en el distrito de Makumba, entonces solo el 40% de esas mujeres recibió servicios de pruebas y asesoramiento.

(280 de 600 mujeres o $280/600 = 0.40 = 40\%$).

El numerador sigue siendo el mismo (280), pero el denominador (ya sea 300 o 600 en estos casos) proporciona información sobre el alcance del resultado.

Como puede ver, ¡los diferentes denominadores pueden tener resultados drásticos sobre los resultados!

FUENTES DE DATOS COMUNES

1	NIVEL DE PROGRAMAS DEL GOBIERNO O POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none">■ Registros y documentos oficiales (documentos administrativos y legislativos)■ Presupuestos nacionales u otras cuentas■ Consultas sobre políticas■ Sitios web
2	NIVEL DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none">■ Registros del centro de salud (estadísticas de servicios, datos de los sistemas de información administrativos de salud, datos financieros)■ Inventarios o encuestas de evaluación de centros de datos■ Evaluaciones de competencia y desempeño de proveedores, registros de capacitación y datos sobre la calidad de la atención■ Registros de visitas de los clientes
3	NIVEL DE LA POBLACIÓN	<ul style="list-style-type: none">■ Censo público■ Sistemas del registro civil (certificados de nacimiento y defunción)■ Sistemas de vigilancia centinela■ Encuestas sobre personas u hogares
4	NIVEL INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none">■ Vigilancia de casos para la detección de enfermedades específicas■ Historias clínicas■ Datos de entrevistas (por ejemplo, entrevistas de salida de los clientes)■ Observación de interacciones proveedor-paciente

EJERCICIO SOBRE EL RESULTADO **SMART**: EL PLAN DE MEJORA DE MONAPO

El equipo del Centro de salud de Monapo ha sido elegido para formar parte del programa LDP+ durante 8 meses a partir de junio de 2013. Durante el primer taller, el equipo empezó a elaborar el modelo del reto. Esto es lo que el equipo escribió:

Área de salud prioritaria: Planificación familiar

- **Declaración de la visión del Centro de salud de Monapo:** Todas las mujeres que estén a cuatro millas de distancia caminando al Centro de salud de Monapo tendrán acceso a una gama amplia y apropiada de servicios de planificación familiar que incluyan todos los métodos de planificación familiar.
- **Situación actual:** El año pasado, durante el mismo periodo de ocho meses, un promedio por mes de cincuenta clientes nuevos vinieron para obtener servicios de planificación familiar; esta cifra es inferior en comparación con la cantidad de personas a las cuales prestan servicios los centros de salud de comunidades similares. A pesar de que viven dentro del radio de las cuatro millas del Centro de salud de Monapo, muchas mujeres que caminan hasta allí se encuentran con que los servicios de planificación familiar no se ofrecen el día que van o que faltan productos. Los trabajadores comunitarios de salud ofrecen insumos básicos de planificación familiar, pero no proporcionan métodos permanentes o a largo plazo.
- **Resultado medible propuesto:** Incremento de 50 a 75 usuarios nuevos de planificación familiar en el Centro de salud de Monapo: al finalizar este proyecto.

Ustedes han venido al centro de salud a ofrecerles coaching durante la primera reunión tras el taller, y se dan cuenta de que el resultado no cumple con los criterios SMART y quieren ayudarlos a que el resultado SMART sea aún mejor.

Repasen el material de distribución titulado Resultados SMART y formule las preguntas debajo de cada criterio. Usen lo que saben sobre Monapo y su experiencia profesional relevante para sugerir un resultado SMART para el equipo de mejora de Monapo.

Resultado medible revisado:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LA REUNIÓN N.º I DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Fecha: _____

Por favor, complete este formulario de evaluación. Valoramos su colaboración para ayudarnos a mejorar los materiales del LDP+ y otros aspectos del programa. Gracias.

1. ¿Qué aprendió en esta reunión del equipo de apoyo técnico?

2. ¿De qué forma lo que aprendió le ayuda a desempeñar su rol como miembro del equipo de apoyo técnico?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

SECCIÓN 3

TALLER I: EXPLORAR

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º I

PROPÓSITO

Presentar el marco, los conceptos y las herramientas de LDP+.

OBJETIVOS

- Presentar el proceso, el cronograma y los objetivos del programa
- Alinear las expectativas de los participantes con los objetivos de LDP+
- Presentar los modelos conceptuales y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza
- Presentar el concepto de “clima de trabajo”
- Elaborar un modelo del reto que les permita a los equipos poner en marcha su proyecto de mejora

SESIONES

- **Sesión 1:** Orientación y descripción general del programa
- **Sesión 2:** Descripción general del desarrollo de la gerencia y el liderazgo
- **Sesión 3:** Clima de trabajo
- **Sesión 4:** Visión y propósito personales
- **Sesión 5:** Elaborar una visión del área de salud prioritaria
- **Sesión 6:** El modelo del reto
- **Sesión 7:** Seguimiento y evaluación
- **Sesión 8:** Explorar como práctica de liderazgo

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura (15 min) Sesión 1: Orientación y descripción general del programa (1 h y 15 min) Sesión 2: Descripción general del desarrollo del liderazgo, la gerencia y la gobernanza (1 h y 30 min)	Revisión (20 min) Sesión 5: Creación de una visión del área de salud prioritaria (2 h) Sesión 6: El modelo del reto (45 min)	Revisión (30 min) Conclusión de la sesión 6: El modelo del reto (1 h y 45 min)
	Almuerzo		
P.M.	Sesión 2 continuado: Descripción general del desarrollo del liderazgo, la gerencia y la gobernanza (1 h y 30 min) Sesión 3: Clima de trabajo (30 min) Sesión 4: Visión y propósito personales (1 h) Reflexión final (10 min)	Sesión 6, continuación: El modelo del reto (2 h y 30 min) Reflexión final (30 min)	Sesión 7: Seguimiento y evaluación (1 h y 30 min) Sesión 8: Explorar como práctica de liderazgo (2 h) Evaluación del taller (10 min)

PREPARACIÓN: MATERIALES

Debe entregarle a cada participante una funda plástica, una carpeta o una carpeta con argollas, para que guarde el material de distribución que reciba en el taller.

Elabore las copias del material de distribución antes de cada sesión. El plan de cada actividad muestra lo que necesita para esa actividad. Todo el material de distribución está en las secciones correspondientes en esta guía o en LeaderNet, en la sección Leadership Facilitators (Facilitadores de liderazgo), en Resources (Recursos). Para empezar, visite <http://www.leadernet.org>.

NOTA: LeaderNet es una comunidad global de prácticas para los gerentes que lideran y los facilitadores de LDP+ y del Programa de desarrollo de liderazgo virtual (VLDP). Para utilizar LeaderNet, primero diríjase a <http://www.leadernet.org/> y regístrese (es gratuito).

También necesitará diferentes insumos para cada sesión, como rotafolio, papel y lápices. Los insumos necesarios también están enumerados en cada sesión y en cada actividad. En ocasiones, será necesario que prepare los rotafolios con anticipación.

Lea todos los materiales antes de la reunión. Use la información sobre el empleo del tiempo en las notas del facilitador a fin de determinar cuánto tiempo debe asignar a los participantes para llenar formularios, trabajar solos, en pares, en grupos, etc.

REFLEXIÓN Y REVISIÓN

Reflexión. Al final de cada día, hay tiempo para dedicar a la reflexión, de modo que los participantes puedan hablar sobre lo que aprendieron y lo que les pareció más importante.

Revisión. El segundo y el tercer día empiezan con una revisión del contenido del día anterior. Ha funcionado muy bien pedirle a un participante que haga una presentación informal y breve en la que resuma lo que el grupo aprendió el día anterior.

NOTA: La reflexión habitual es una práctica importante del liderazgo. Les permite a las personas tener tiempo para pensar en lo aprendido y en la forma en que lo implementarán.

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, haga copias del formulario de evaluación del taller y del material de distribución titulado Retroalimentación para el facilitador del LDP+ y distribúyalas. Son las dos últimas páginas de la sección de material de distribución del Taller N.º 1 de esta guía.

Evaluación del progreso. El éxito del programa se mide evaluando el progreso que el equipo logra hacia la obtención de resultados medibles. Para respaldar esto, el equipo de apoyo técnico debe garantizar que los equipos hagan seguimiento continuamente su progreso en comparación con la línea de base usando indicadores claros.

ENTRE LOS TALLERES N.º 1 Y N.º 2

Reuniones de los equipos completos. Los participantes realizan reuniones con el resto de los miembros de sus equipos en el lugar de trabajo para informarles acerca de lo aprendido en el taller y revisar los resultados de explorar.

Sesiones de coaching. Los miembros del equipo de apoyo técnico de LDP+ trabajan con los equipos entre un taller y el otro. En estas reuniones, revisan el progreso y los temas cubiertos, además de ofrecer retroalimentación y apoyo a los equipos a medida que estos formulan sus retos.

MANTENIMIENTO DE LDP+

LDP+ está diseñado para que las organizaciones lo mantengan por sí mismas usando sus propios recursos. El equipo conductor de LDP+ (personas en otros niveles en el sistema de salud) ayudan a los equipos a mantener el programa. Para mantener el programa LDP+, es preciso ampliarlo a fin de abarcar una audiencia mayor. Esto requiere un plan para generar nuevos facilitadores y encontrar nuevos recursos. El equipo conductor realiza este proceso.

PRIMER DÍA DEL TALLER I

SESIÓN 1. ORIENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Apertura

- I.A Bienvenida, expectativas y reglas básicas
- I.B Descripción general del programa LDP+

SESIÓN 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO

- 2.A ¿Qué hacen los líderes?
- 2.B Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia
- 2.C Cómo conectar el buen liderazgo, la buena gerencia y la buena gobernanza con mejores resultados de salud

— ALMUERZO —

- 2.D Aplicación de las prácticas de gobernanza

SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO

- 3.A ¿Qué es el clima de grupo de trabajo?

SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES

- 4.A Propósito personal: ¿Por qué estamos aquí?
 - 4.B Visión personal
- Cierre

SESIÓN I. ORIENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

PROPÓSITO

Presentar el marco conceptual y las herramientas de LDP+ .

OBJETIVOS

- Dar la bienvenida a los participantes, comprender sus expectativas y establecer las reglas básicas
- Orientar a los participantes para que conozcan el cronograma y la agenda de LDP+
- Explicar cómo los líderes surgen a través de los retos, la retroalimentación y el apoyo

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión y practique facilitar cada sesión.
- Escriba sus propias notas para que le sirvan de guía cuando esté al frente de la sala.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Personalice la agenda, el cronograma y la Descripción general del LDP+ según corresponda.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores
- Tarjetas para notas y notas autoadhesivas
- Media hoja de papel

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Agenda y objetivos del Taller N.º 1 de LDP*
- *Descripción general del LDP+*
- *Productos y cronograma del LDP+*
- *Triángulo de desarrollo del liderazgo*

Apertura

➤ DURACIÓN 15 minutos

Pida a los participantes que se sienten en equipo junto a las demás personas de su lugar de trabajo.

Este es el momento de hacer los anuncios logísticos y administrativos.

SUGERENCIA: Se define como equipo a un grupo de personas que trabajan juntas habitualmente para lograr una meta común.

I.A Bienvenida, expectativas y reglas básicas

Este ejercicio sienta las bases para el programa LDP+ con la bienvenida de los participantes, el planteamiento de los objetivos del programa, las expectativas de lo que los participantes esperan obtener y el establecimiento de las reglas básicas.

➤ DURACIÓN 45 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio con la agenda y los objetivos de LDP+
 - ❑ Material de distribución: *Agenda y objetivos de LDP+*
 - ❑ Rotafolio preparado con la pregunta: *Si este programa fuese extremadamente satisfactorio, ¿qué obtendría de él?*

➤ PROCESO:

PASO I. Bienvenida (15 minutos)

DÉ LA BIENVENIDA a todos.

Presente a los facilitadores, la autoridad local y/o los patrocinadores de la organización.

A los participantes:

DIGA: *Por favor, para presentarse, digan su nombre y de dónde son. Vamos a ir uno por uno por toda la sala.*

ENTREGUE el material de distribución titulado *Agenda y objetivos de LDP+*. **REPASE** los objetivos de LDP+:

DIGA: *Los participantes que están en esta sala van a aprender a:*

- *Liderar y gerenciar para ayudar a otras personas a enfrentar retos y obtener resultados.*
- *Implementar herramientas y procesos para definir y abordar retos.*
- *Producir resultados medibles que respalden el área de salud prioritaria.*
- *Crear un espíritu de equipo que respalde el compromiso con la mejora continua.*

PASO 2. Ejercicio de expectativas (15 minutos)

DIGA: *Si este taller fuese extremadamente satisfactorio, ¿qué obtendría de él?*

Dediquen unos cinco minutos a pensarlo y luego escriban las respuestas.

Cuando terminen, compartan las respuestas con la persona que tengan al lado.

Hablándole a todo el grupo (los pares se mantienen juntos), pídale a cada par que dé una idea. Pídale a un participante que **ESCRIBA** las ideas en el rotafolio.

PASO 3. Establecimiento de las reglas básicas (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *La palabra “diálogo” proviene de los términos griegos “dia logos” que se traducen como “fluir a través de las palabras”.*

Un diálogo no es una discusión o una conversación en la cual tratamos de imponer nuestro punto de vista a otros.

Es el proceso de obtener un mayor nivel de entendimiento compartido.

Este programa es un diálogo sobre los retos que su organización o centro de salud enfrentan y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que se necesitarán para responder a esos retos.

DIGA: *Piensen en alguna ocasión en la cual formaron parte de un grupo donde la conversación era difícil, y no era sencillo expresar libremente su punto de vista.*

PREGUNTE: *¿Qué sucedió?*

¿Qué les impidió expresarse libremente?

Escriban las respuestas y compártanlas con una persona que esté a su lado.

Pida ejemplos a todo el grupo de qué impedía que las personas hablaran.

DIGA: *Analicen esta pregunta en su mesa: “¿Qué podemos pedir a cada uno de nosotros para hacer que este taller sea más eficaz?”*

Acepte las respuestas del grupo (una idea de cada mesa) y luego vaya a la mesa siguiente.

Siga hasta que no queden más ideas nuevas.

Pida a un participante que **ESCRIBA** las respuestas en el rotafolio.

Añada sus propios pedidos a la lista de los participantes.

Confirme la aceptación de las reglas básicas y **EXHIBA** la lista en la pared. Verifique que las reglas básicas estén exhibidas en todos los talleres.

PREGUNTE: *¿Qué vamos a hacer cuando no se respeten las reglas básicas?*

NOTA: Asegúrese de que los facilitadores no asuman la responsabilidad de aplicar las reglas básicas. Recuérdele al grupo que el cumplimiento de las reglas básicas es responsabilidad de cada participante porque todos aceptaron respetarlas.

I.B Descripción general del programa LDP+

Este ejercicio les muestra a los participantes cómo desarrollarán las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza, y cómo lograrán un resultado medible importante a través de LDP+.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: *Descripción general del LDP+, Productos y cronograma del LDP+, Triángulo de desarrollo del liderazgo*
- ❑ Rotafolio con páginas en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Presentación de la Descripción general del LDP+ y del Cronograma del LDP+ (15 minutos)

Use el **MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN** titulado *Descripción general LDP+ y Productos y cronograma del LDP+* para explicar la estructura, los componentes, los factores esenciales del éxito y los plazos del programa LDP+.

Solicite a los participantes que analicen este material de distribución en los equipos de mejora.

PREGUNTE: *¿Alguien tiene alguna pregunta?*

PASO 2. Desarrollo de gerentes que lideran a través de los retos, la retroalimentación y el apoyo (15 minutos)

DIGA: *En el programa LDP+, ustedes y su equipo implementarán un proyecto de mejora en el lugar de trabajo.*

Este proyecto les permitirá generar un resultado importante para ustedes durante los próximos meses.

El proyecto exigirá nuevas prácticas de gerencia, liderazgo y gobernanza.

Su equipo utilizará una herramienta denominada el modelo del reto que les permitirá seleccionar un reto y elaborar un plan que conduzca a resultados medibles.

Analice cómo LDP+ emplea el proceso natural de desarrollo de liderazgo, que es hacer frente a los retos al mismo tiempo que se recibe retroalimentación y apoyo.



DIBUJE el triángulo de desarrollo del liderazgo en un rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué sucede si una persona se enfrenta a un reto sin recibir la retroalimentación o el apoyo adecuados de los demás? (Podría sentirse abrumada).*

¿Cuál es el resultado de asignarle un reto a una persona con demasiada retroalimentación? (Podría usar la retroalimentación en lugar de ideas e iniciativas propias).

¿Cuál es el resultado de proporcionarle demasiado apoyo? (Podría no sentir la necesidad de desarrollarse).

Explique que la capacidad de liderazgo se desarrolla asignando retos a las personas y, luego, proporcionándoles el apoyo y la retroalimentación adecuados a medida que abordan cada reto.

NOTA: LDP+ define “liderazgo” como:
“movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor”.

DIGA: *Enfrentar un reto tras otro es la forma en que los seres humanos desarrollan sus fortalezas. No obstante:*

Si les proporcionamos demasiada retroalimentación, los frustramos.

Si les ofrecemos demasiado apoyo, los consentimos y los hacemos dependientes.

Cuando el reto, la retroalimentación y el apoyo están equilibrados, garantizan un proceso positivo de desarrollo de liderazgo.

DIGA: *En el programa LDP:*

- *El reto es el proyecto de mejora de su equipo.*
- *Facilitadores, gerentes y coaches proporcionan retroalimentación.*
- *Los miembros del equipo, los gerentes y los facilitadores ofrecen apoyo.*

ENTREGUE el triángulo de desarrollo del liderazgo.

Cierre tras consultar si tienen alguna pregunta.

SESIÓN 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO

PROPÓSITO

Presentar las prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento el modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados

OBJETIVOS

- Identificar las ocho prácticas de liderazgo y gerencia, y la forma en que estas se relacionan con la obtención de resultados. (Las prácticas de gobernanza se abordan en una sesión posterior).

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare nueve páginas de rotafolios: ocho con una práctica de liderazgo o gerencia escrita en la parte superior de la hoja (por ejemplo, explorar, enfocar, etc.) y una con el encabezado “Otros”.
- Exhiba los rotafolios en toda la sala y tape los encabezados.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores
- Tarjetas para notas y notas autoadhesivas
- Media hoja de papel

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*
- *Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud*
- *Herramienta: Tableros de mando de la comunidad*
- *Herramienta: Tablero de mando*

2.A ¿Qué hacen los líderes?

Este ejercicio permite que los participantes usen su propia experiencia de liderazgo y gerencia para comprender las prácticas de liderazgo y gerencia. (Las prácticas de gobernanza se abordan en una sesión posterior).

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Organice la sala con una mesa separada para cada equipo.
 - ❑ Rotafolio con páginas en blanco
 - ❑ Rotafolio preparado (tapado) con la definición: *Los gerentes que lideran ayudan a otras personas a enfrentar retos y obtener resultados.*
 - ❑ Nueve rotafolios preparados y exhibidos por toda la sala, pero tapados (con la hoja doblada). Cada uno tiene que tener un encabezado como se indica a continuación: *Explorar - Enfocar - Alinear/movilizar - Inspirar - Planificar - Organizar - Implementar - Hacer seguimiento y evaluar - Otros*
 - ❑ Media hoja de papel
 - ❑ Tarjetas autoadhesivas para notas

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Organización (5 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO 2. Presentación de los conceptos de liderazgo y gerencia (10 minutos)

DIGA: *Vamos a explorar qué quiere decir liderar y gestionar.*

Cuando escuchan la palabra “líder”, ¿en quién piensan?

Acepte las respuestas de algunos participantes.

SUGERENCIA: Pregunte “¿en quién piensan?”. No pregunte “¿en qué piensan?”. Repita la instrucción si los participantes empiezan a darle definiciones de liderazgo. Busca que los participantes nombren a personas.

Para explorar el liderazgo:

DIGA: *Cuando escuchamos la palabra “líder”, ¿pensamos en “seres humanos extraordinarios” o en individuos que ocupan puestos con un alto nivel de autoridad que ejercen influencia en muchas personas?*

¿Pensamos en personas con cualidades “carismáticas” especiales que son capaces de persuadir y ejercer influencia en las personas a través de su personalidad?

Liderar a través de un puesto de poder o de una personalidad atractiva no es el tipo de liderazgo que vamos a explorar en este programa.

Vamos a hablar del liderazgo como una práctica o actividad en la cual pueden participar las personas que se encuentran en cualquier nivel de una organización.

SUGERENCIA: La palabra “práctica” tiene numerosos significados: practicar guitarra, una práctica médica y muchas más. “Práctica” en las organizaciones suele referirse a un conjunto de comportamientos, técnicas, procedimientos y procesos. La frase “prácticas de liderazgo” hace referencia a todas estas actividades en relación con la forma en que las personas lideran.

MUESTRE el rotafolio que preparó con esta definición: Los gerentes que lideran ayudan a otras personas a enfrentar retos y obtener resultados.

PREGUNTE: *¿Es esto lo que los gerentes y el personal en todos los niveles de su organización/centro de salud deben poder hacer?*

Probablemente las respuestas confirmen la necesidad de contar con la capacidad de enfrentar retos y obtener resultados en todos los niveles de la organización. Verifique que quede claro que todos, y no solo los gerentes, deben liderar.

Inicie una discusión.

DIGA: *Ahora vamos a hacer una investigación práctica sobre lo que las personas deben hacer para ser eficientes al liderar.*

Para ello, vamos a analizar algunas personas que son excelentes líderes.

En esta ocasión, vamos a usar ejemplos solo de individuos que ustedes conozcan personalmente para poder aprender de lo que hacen.

PASO 3. Reflexión individual sobre liderazgo (5 minutos)

DIGA: *Piensen en alguien que conozcan que lidere bien y que sea bueno en movilizar a otros a imaginar y construir un futuro mejor.*

Debe ser alguien que conozcan personalmente, no una persona famosa. Puede ser alguien del pasado con quien ya no tengan contacto habitual.

Consideren lo que esta persona hace o hizo exactamente para ser eficaz al liderar a otros.

DIGA: *Escriban lo que esa persona hace en una de las hojas que tienen sobre la mesa. Si tienen más de un elemento, escríbanlo en otro papel.*

Sean lo más específicos posible. Por ejemplo, escriban “me pregunta qué es importante para mí” en lugar de “comunica bien”.

NOTA: Recuérdeles a los participantes que piensen en lo que la persona hacía, más que en el resultado logrado. Ejemplos de resultados: “A pesar de ser pobre, nos pudo educar a todos nosotros” u “obtuvo suficiente dinero de los donantes para financiar nuestro proyecto”. Estos ejemplos exigirían más sondeo para revelar exactamente qué hizo el líder que le permitió obtener el resultado deseado.

Pida a los participantes que, en pares, compartan las reflexiones.

Con todo el grupo, pida a uno o dos participantes que **COMPARTAN** sus historias con el grupo completo sobre sus experiencias con líderes eficientes.

PASO 4. Análisis de los equipos de mejora sobre las prácticas de liderazgo (10 minutos)

En su equipo de mejora, cada persona debe compartir lo que escribió con los demás miembros del grupo.

- Haga que cada grupo **JUNTE** los papeles con acciones o temas similares. Posteriormente, deben **VOLVER A ESCRIBIR** cada acción o tema como una práctica.
- Todos los miembros del grupo deben acordar que todas estas prácticas caracterizan a las personas que lideran satisfactoriamente.
- Pida a los grupos que **ESCRIBAN** cada una de las prácticas en una tarjetas autoadhesivas para notas.

RESULTADO:

Cada mesa escribirá un conjunto de tarjetas para notas con una práctica de liderazgo en cada tarjeta.

PASE DIRECTAMENTE AL SIGUIENTE EJERCICIO “D. Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia” en el cual los equipos tendrán la oportunidad de combinar las tarjetas con prácticas específicas de liderazgo y gerencia”.

NOTA: Es importante acercarse a cada equipo para verificar que no estén escribiendo características como “integridad” o “motivación”. Entrénelos explicándoles que deben escribir prácticas específicas usando verbos, como “escucha a las personas en todos los niveles” o “proporciona retroalimentación cuando se necesita”.

2.B Comprensión de las prácticas de liderazgo y gerencia

A través de esta actividad, los participantes comprenderán de forma compartida que las prácticas de liderazgo y gerencia se llevan a cabo en todos los niveles de una organización.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Nueve rotafolios, como se indicó en la actividad anterior
 - ❑ Material de distribución: *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento* y *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*
- **PROCESO:**

PASO I. Explicación de las prácticas (10 minutos)

Con todo el grupo, **DESTAPE** los encabezados de las páginas de los rotafolios con las cuatro prácticas de liderazgo que están exhibidas por toda la sala.

DIGA: *Hay cuatro prácticas de liderazgo. Son: explorar, enfocar, alinear y movilizar, e inspirar.*

Analícemos cada una de ellas.

Defina cada práctica de liderazgo. Pida ejemplos y, si fuese necesario, proporcione algunos usted.

- **Explorar.** *Identificación de las condiciones internas y externas que repercuten en los resultados esperados.*
- **Enfocar.** *El proceso de dirigir la atención y los esfuerzos hacia las acciones y los retos prioritarios.*
- **Alinear y movilizar.** *La unión y la motivación de los actores involucrados internos y externos para que aporten recursos a fin de apoyar los resultados esperados.*
- **Inspirar.** *Creación de un clima de compromiso y mejora continua.*

Tras repasar las prácticas de liderazgo, **DESTAPE** el resto de los rotafolios.

DIGA: *Además de las prácticas de liderazgo, hay cuatro prácticas de gerencia. Son: planificar, organizar, implementar y hacer seguimiento y evaluar.*

Analícemos ahora cada una de las prácticas de gerencia.

Defina cada práctica de gerencia. Pida ejemplos y, si fuese necesario, proporcione algunos usted.

- **Planificar.** *Preparación de un conjunto de actividades, cronogramas y responsabilidades para lograr las metas.*
- **Organizar.** *Desarrollo de estructuras, sistemas y procesos para respaldar el plan de acción.*
- **Implementar.** *Ejecución y adaptación del plan de acción al mismo tiempo que se coordinan las actividades relacionadas.*
- **Hacer seguimiento y evaluar.** *Observación, examen y evaluación del progreso.*

PASO 2. Validación de las prácticas (15 minutos)

DIGA: *Por favor, pónganse todos de pie con las tarjetas para notas del ejercicio anterior. Peguen cada nota en la hoja del rotafolio que mejor describa la práctica que identificaron.*

Usen el rotafolio que dice “Otros” para las prácticas que no corresponden a ninguno de los ocho encabezados.

Tras pegar todas las tarjetas para notas, **LEA EN VOZ ALTA** las prácticas de cada rotafolio. Invite a los participantes a **CAMINAR** por la sala con usted a medida que analiza el contenido de cada rotafolio.

Luego lea las tarjetas del rotafolio “Otros” y verifique si corresponden a alguno de los otros rotafolios.

Analicen cómo algunos elementos pueden corresponder a más de una práctica.

NOTA: Lo ideal es que el rotafolio “Otros” quede vacío al finalizar este paso.

PASO 3. Revisión de los modelos (5 minutos)

ENTREGUE copias del *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*, y de *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*.

DIGA: *Estos modelos y sus respectivos conjuntos de prácticas son el resultado de trabajos de investigación realizados con gerentes que lideran satisfactoriamente; son similares al análisis que ustedes acaban de hacer.*

Repasen las ocho prácticas de liderazgo y gerencia en el material de distribución titulado prácticas integradas. Seleccionen una que sea un área de fortaleza para ustedes. También elijan un área en la cual deben mejorar.

Una vez que las eligieron, compartan las áreas con otra persona durante unos minutos.

NOTA: Al presentar las prácticas integradas y el modelo conceptual después de que los equipos hayan creado sus prácticas clave, afirme las experiencias de buenas prácticas de liderazgo y gerencia de los miembros del equipo.

2.C Cómo conectar el buen liderazgo, la buena gerencia y la buena gobernanza con mejores resultados de salud

Este ejercicio presenta a los participantes el Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, que demuestra la conexión entre las prácticas de los gerentes y sus resultados en la atención de salud.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados (entregada en la actividad anterior)
- **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados (10 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *La creencia central del desarrollo de la capacidad de los gerentes de atención de salud es: El buen liderazgo se demuestra con mejoras medibles en los resultados de salud.*

El LDP+ se centra en mejorar los resultados de salud a través de una mejor prestación de servicios de salud.

CONSULTE el material de distribución titulado *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*.

DIGA: *Más temprano, profundizamos en las prácticas de liderazgo y gerencia, en la próxima sesión del taller, vamos a concentrarnos en las prácticas de gobernanza.*

Aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza enumeradas a la izquierda del modelo puede generar cambios en la eficacia de la organización.

PASO 2. Reflexión sobre el modelo (20 minutos)

DIGA: *En su mesa, usen el modelo conceptual para hablar acerca de su trabajo.*

Analicen cómo el modelo muestra las relaciones entre las prácticas, los tres círculos centrales y la eficacia de los servicios y los resultados de salud a la derecha.

Prepárense para presentar un resumen del análisis hecho por su equipo cuando se les pida.

NOTA: Al pedirles a los miembros de los equipos de mejora que reflexionen sobre el modelo, los ayude que lo relacionen con sus experiencias y lo hagan propio.

CIRCULE entre los equipos mientras hacen el análisis y preste atención a lo que dicen así sabrá si todos comprenden el modelo, luego pida a todos que se congreguen en plenario.

PREGUNTE: *¿A quién le gustaría compartir lo que analizaron?*

2.D Aplicación de las prácticas de gobernanza

A través de esta actividad, los participantes comprenderán las prácticas de gobernanza y cómo se aplican a las responsabilidades de los equipos de mejora.

- **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con el enunciado: *La gobernanza significa fijar una dirección estratégica, establecer políticas, obtener y asignar recursos, y supervisar los logros de resultados de forma tal que se ofrezcan respuestas a las personas a las cuales están dirigidos los servicios de la organización.*
 - ❑ Material de distribución: *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento y Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud; herramienta: Tableros de mando de la comunidad; herramienta: Tablero de mando*
- **PROCESO:**

PASO 1. La gobernanza en contexto (15 minutos)

DIGA: *Antes nos dedicamos a explorar las prácticas de liderazgo y gerencia. Ahora vamos a explorar el tercer elemento: las prácticas de gobernanza.*

Haga hincapié en estos puntos:

- *Existe cierto grado de superposición entre las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza. No obstante, los tres elementos son esenciales para alcanzar un resultado medible.*
- *El liderazgo eficaz es un requisito para la gobernanza y la gerencia eficaces.*

PASO 2. Aplicación de prácticas de buena gobernanza (60 minutos)

VUELVA A CONSULTAR el material de distribución titulado *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento* y repase brevemente las cuatro prácticas de gobernanza.

PREGUNTE: *¿De qué forma estas prácticas se aplican en sus lugares de trabajo?*

DIVIDA a los participantes en sus equipos de mejora y asigne a cada equipo una práctica del material de distribución.

DIGA: *Lean la descripción de la práctica de gobernanza asignada a su equipo.*

En un pedazo de papel del rotafolio, anoten actividades específicas relacionadas con esa práctica que su equipo puede llevar a cabo para apoyar su proyecto de mejora de LDP+.

Con todo el grupo, pida a cada equipo que mencione brevemente la práctica de gobernanza asignada y describa las ideas que tiene sobre las formas de aplicar esa práctica a fin de apoyar el proyecto de mejora en LDP+.

DIGA: *Han proporcionado algunos ejemplos excelentes de cómo los equipos pueden aplicar las cuatro prácticas de gobernanza en sus lugares de trabajo.*

Aquí les entrego el material de distribución sobre la forma en que las prácticas de gobernanza son aplicables en el nivel del centro de salud. Incluye algunas de sus ideas y otras que el personal de centros de salud de muchos países ha encontrado útiles.

Puede ser un buen material de referencia para sus equipos a medida que avanzan en los proyectos de mejora.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud*.

SEÑALE las metas y las definiciones generales incluidas en la columna izquierda, que son aplicables a los grupos de trabajo de todos los niveles.

Haga que los participantes presten **ATENCIÓN** a la segunda y la tercera columna: acciones y herramientas específicas para los equipos de centros de salud como los de ellos.

Además, **PIDA** a los participantes que consulten los dos materiales de distribución que se pueden utilizar en la prestación de servicios para mejorar las prácticas de gobernanza: *tableros de mando de la comunidad* y *el tablero de mando*.

PASO 3. Enfoque en la gobernanza (15 minutos)

MUESTRE el rotafolio preparado con el enunciado: *“La gobernanza es...”*.

PREGUNTE: *¿Qué características tiene la buena gobernanza en el nivel del centro de salud?*

Pida a los participantes que analicen el tema en pares y que compartan sus ideas con todo el grupo.

SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO

PROPÓSITO

Presentar el concepto de clima de grupo de trabajo.

OBJETIVOS

- Los participantes reflexionarán acerca de sus propias experiencias sobre qué factores hacen que un lugar de trabajo sea eficaz y aplicarán este aprendizaje a su equipo de trabajo actual

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

3.A ¿Qué es el clima de grupo de trabajo?

Este ejercicio presenta el concepto de clima de grupo de trabajo.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

- **MATERIALES**
- Rotafolios preparados con estas dos preguntas:
 - *¿Por qué creen que el grupo de trabajo fue improductivo o insatisfactorio?*
 - *¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?*
 - Rotafolio preparado con estas dos preguntas:
 - *¿Por qué creen que el grupo de trabajo fue productivo o satisfactorio?*
 - *¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?*
 - Rotafolio preparado (tapado) con estos enunciados:
 - *El clima de grupo de trabajo es lo que se siente al trabajar en una organización.*
 - *El clima repercute en el comportamiento y la motivación de las personas.*
 - *Muchos factores (como comunicación, estructura y políticas) se combinan para crear el clima del grupo de trabajo.*
 - *El factor más importantes son las acciones de un gerente.*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Reubicación tras el receso (5 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO 2. Definición de clima de grupo de trabajo (10 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Piensen en una ocasión en la cual formaron parte de un grupo de trabajo improductivo o insatisfactorio. ¿Cómo era formar parte de ese grupo?*

Guíe una discusión usando el rotafolio preparado con las preguntas sobre el clima de un grupo de trabajo improductivo.

PREGUNTE: *¿Por qué piensan que el grupo de trabajo fue improductivo o insatisfactorio?*

¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?

ESCRIBA en el rotafolio las palabras que usan los participantes.

DIGA: *Ahora piensen en alguna ocasión en la que formaron parte de un grupo de trabajo que era productivo y satisfactorio en el logro de resultados. ¿Cómo era formar parte de ese grupo?*

COLOQUE el segundo rotafolio con las preguntas en el frente de la sala.

PREGUNTE: *¿Por qué creen que ese grupo de trabajo pudo ser productivo o satisfactorio?*

¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?

Analice una pregunta a la vez y **ESCRIBA** en el rotafolio las palabras que usan los participantes. Ahora tanto las respuestas positivas como negativas están a la vista.

PREGUNTE: *¿Qué debemos hacer para crear un clima de trabajo positivo?*

Tras analizar esta pregunta, **DESTAPE** el rotafolio preparado con la definición de clima de trabajo.

PASO 3. En equipos: Exploración de los comportamientos que contribuyen con la creación de un clima de grupo de trabajo positivo o negativo (15 minutos)

PREGUNTE: *¿De qué modo el liderazgo, la gerencia y la gobernanza contribuyen a crear un mejor clima?*

¿Qué hacen ustedes personalmente para contribuir con la creación de un clima positivo en su equipo?

DIGA: *En su equipo, conversen sobre el clima del grupo de trabajo y las acciones que pueden implementar para mejorarlo.*

Con todo el grupo: Discutan sobre las acciones que los equipos podrían llevar a cabo para mejorar el clima de trabajo.

NOTA: Esta pregunta le permite verificar si los participantes comprenden cómo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza contribuyen directa e indirectamente a mejorar los servicios. Ahora los participantes entenderán que tienen cierto nivel de control sobre estas prácticas al aplicarlas en su trabajo diario.

SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES

PROPÓSITO

Presentar a los participantes los conceptos de visión y propósito como una preparación para usar el modelo del reto.

OBJETIVOS

- Articular un propósito personal
- Crear una visión personal

PREPARACIÓN

- Lea y practique las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Crayones, lápices de colores vivos o rotuladores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

4.A Propósito personal: ¿Por qué estamos aquí?

Este breve ejercicio presenta el concepto de propósito, así los participantes pueden explorarlo y aplicarlo a su vida y a su organización o centro de salud.

➤ **DURACIÓN** 20 minutos

➤ **MATERIALES** Ninguno

➤ **PROCESO:**

PASO I. Propósito personal (20 minutos)

DIGA: *Cada uno de nosotros hace una contribución.*

Sabemos que nuestra presencia aporta algo único a la situación.

Por ejemplo, algunas personas aportan humor, otras orden, y algunas, claridad.

Piensen un minuto en alguna ocasión en la sintieron que realmente estaban haciendo una contribución. ¿Qué aportaron a la situación?

Tómense un minuto y escríbanlo. A continuación, usen lo que escribieron para redactar una declaración del propósito para ustedes mismos.

DIGA: *Formen pares y compartan lo que escribieron.*

PREGUNTE: *¿Quiénes quieren compartir su propósito?*

NOTA: Tenga presente que las declaraciones de los propósitos personales suelen estar expresadas en términos muy generales. Pregunte para ver si las personas pueden ser más específicas. Por ejemplo, si un participante dice: “Estoy aquí para ayudar a la humanidad”, sondee preguntándole: “¿De qué forma?. ¿Aporta paciencia y comprensión? ¿Aporta habilidades de organización?”.

PREGUNTE: *¿Por qué es importante tener un propósito?*

¿Sirve para aclarar qué hacen y dónde poner la energía?

Tener un propósito claro permite concentrarse.

4.B Visión personal

Este ejercicio permite que los participantes imaginen el futuro y perfeccionen su propósito personal.

➤ **DURACIÓN** 40 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado con los enunciados:
 - *Una visión es una imagen que creamos mentalmente del futuro que deseamos y en pos del cual podemos empezar a actuar.*
 - *Tener una visión nos permite desempeñar un rol activo en la creación del futuro.*
 - ❑ Tarjetas para notas y papel para escribir

➤ **PROCESO:**

PASO I. Introducción (10 minutos)

DIGA: *Los seres humanos tenemos una gran capacidad para crear cosas en nuestra mente, soñar e imaginar el futuro.*

Los árboles y los perros no pueden hacerlo.

Lamentablemente, las personas pueden desperdiciar esta capacidad imaginando los peores resultados posibles.

Usemos nuestra mente para imaginar un futuro mejor y más agradable.

La mayoría de los buenos resultados en el mundo fueron primero algo que alguien imaginó.

Para desempeñar un papel en la creación del futuro, primero deben imaginar qué quieren que suceda.

LEA del rotafolio:

DIGA: *Una visión es una imagen que creamos mentalmente del futuro que deseamos y en pos del cual podemos empezar a actuar.*

Tener una visión nos permite desempeñar un rol activo en la creación del futuro.

PASO 2. Ejercicio de visualización (20 minutos)

DIGA: *Relájense y piensen en ustedes dentro de dos años.*

*Imaginen lo que más desean. Nada obstaculizará su camino ni los detendrá.
Si todo fuese posible, ¿qué es lo que realmente querrían ver?*

Pueden cerrar los ojos si los ayuda a visualizar mejor.

NOTA: Hable lento y cuidadosamente; dé tiempo a los participantes para que reflexionen en silencio sobre cada una de estas preguntas.

DIGA: *Piensen en su salud y su condición física.*

Visualícense como más les gustaría verse.

¿Qué se ven haciendo o sintiendo?

[Pausa]

DIGA: *Piensen en una relación específica.*

¿Qué es lo que más les gustaría que fuese?

Creen la imagen de ustedes mismos en esa relación de la forma en que idealmente les gustaría que fuese.

[Pausa]

DIGA: *Ahora piensen en su trabajo y en el aspecto que más les gustaría aportar a su trabajo.*

Imagínense haciendo el trabajo que más les gusta.

¿A quién están ayudando?

¿Qué están haciendo?

Creen esa imagen mental.

Haga una pausa para que las personas puedan elaborar esa visión.

DIGA: *Ahora, lentamente, vuelvan al presente.*

Abran los ojos.

Tomen una hoja y escriban una oración sobre cada una de las tres áreas que imaginaron: salud, relación y trabajo.

Escriban cada visión en tiempo presente; imagínense realmente haciendo algo, por ejemplo: “Estoy con mi hijo, y nos reímos juntos”.

Pida a los participantes que **FORMEN** pares con un compañero y que compartan la visión.

Deben hablar en presente. En el rotafolio, **ESCRIBA** “Soy...”, “Estoy...” y otras frases similares para dar ejemplos.

La persona que escucha solo debe escuchar; ¡No debe hacer comentarios!

Después de dos minutos, los miembros de los pares deben intercambiar sus roles.

PASO 3. Discusión con todo el grupo para la puesta en común (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Cómo fue escuchar a otra persona contarles lo que quería crear?*

¿Cómo fue contarle a otra persona lo que ustedes querían crear? ¿Fue inspirador? ¿Fue incómodo?

¿Fue difícil o fácil compartir su visión?

¿Disfrutaron al escuchar las visiones de otros?

¿Cómo podemos dedicar tiempo a escuchar las visiones de otros más a menudo?

NOTA: Habitualmente, a las personas les resulta inspirador tanto hablar como escuchar, pero en ocasiones pueden aparecer otras respuestas.

Cierre

**DURACIÓN**

10 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué fue lo que más se destacó para ustedes?*

DIGA: *Cada uno de ustedes debe dedicar unos minutos a escribir las respuestas.*

Una vez que terminen, comenten sus respuestas con la persona que tengan al lado.

Transcurridos 5 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *¿Compartiría cada par una de las respuestas con el grupo? Vamos a ir uno por uno por toda la sala.*

Siga escuchando las respuestas de los pares hasta que no queden más.

Pida a los participantes que estén preparados para repasar lo que aprendieron en las sesiones del primer día al iniciar el segundo día.

SEGUNDO DÍA DEL TALLER I

SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA

Revisión

- 5.A Exploración del área de salud prioritaria
- 5.B Visión compartida del área de salud prioritaria: en un dibujo

SESIÓN 6: EL MODELO DEL RETO

- 6.A Distinción entre retos y problemas

— ALMUERZO —

- 6.B Presentación del modelo del reto
 - 6.C De la visión personal a la acción: Uso del modelo del reto
 - 6.D Análisis de la situación actual
 - 6.E Desarrollo de un resultado medible
- Cierre

SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA

PROPÓSITO

Inspira a los equipos y lograr su compromiso con una visión para el área de salud prioritaria

OBJETIVO

- Crear una visión compartida para el área de salud prioritaria

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

Revisión

➤ DURACIÓN 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y conversen sobre lo aprendido el día anterior:

DIGA: *Ahora un participante nos comentará lo que hemos aprendido ayer.*

NOTA: Cuando los participantes se dirigen a todo el grupo tienen la oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitadores.

5.A Exploración del área de salud prioritaria

Haga que los equipos de mejora se concentren en un área de salud prioritaria común para el programa LDP+.

➤ DURACIÓN 60 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio preparado con datos nacionales y la mayor cantidad posible de datos locales y regionales sobre el área de salud prioritaria seleccionada para el programa LDP+. Incluya:
 - Prevalencia de enfermedades o condiciones de salud en esta área de salud,
 - Políticas públicas en esta área de salud,
 - Dos o tres intervenciones probadas en el área de salud prioritaria que el gobierno promueva,
 - Dos o tres indicadores nacionales o regionales.

➤ PROCESO:

PASO I. Presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria (30 minutos)

MUESTRE el rotafolio con el área de salud prioritaria que se haya seleccionado como el eje de LDP+ y explique las razones de dicha selección.

O BIEN: Pida al promotor de LDP+ o a un miembro del equipo de apoyo técnico que comparta los rotafolios con los datos regionales y/o nacionales sobre prevalencia, políticas, intervenciones e indicadores acerca del área de salud.

PASO 2. Análisis de las situación local (30 minutos)

PREGUNTE: *¿En qué aspectos considera que la situación en su [distrito/región] es similar a los datos nacionales que acabamos de ver?*

¿En qué aspectos considera que es diferente?

Para dirigir la discusión, tome como fundamento el conocimiento del promotor; de los miembros del equipo de apoyo técnico y de otros participantes informados.

Para enriquecer la discusión y si están disponibles, use rotafolios preparados con los datos locales.

5.B Visión compartida del área de salud prioritaria: en un dibujo

Este ejercicio guía a los equipos a través del proceso de creación de una visión compartida usando imágenes y dibujos en lugar de palabras. Dibujar les permite a las personas conectarse con lo que es significativo para cada una de ellas con relación al área de salud prioritaria.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio para cada equipo
- ❑ Crayones o marcadores de colores surtidos para cada mesa
- ❑ Rotafolio para el facilitador

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Creación individual de un dibujo del estado futuro esperado para el área de salud prioritaria (10 minutos)

DIGA: *Esta es una visión que creó un equipo de una unidad de salud rural en Afganistán que trabajaba para mejorar la salud de los niños y las niñas:*

“Vemos a niños y niñas saludables que van caminando a la escuela por caminos seguros...”

DIGA: *Ahora quiero que sueñen con el futuro de su organización o centro de salud. Piensen en su organización dentro de dos años. Imaginen que han superado todos los problemas y que están logrando lo que querían en el área de salud prioritaria.*

Individualmente, dibujen la imagen que les viene a la mente y que represente los logros en su área de salud prioritaria.

NOTA: Explique a los participantes que no se trata de un concurso de dibujo y que se aceptan las figuras hechas con trazos sencillos o palitos. Explíqueles que la razón por la que les pide que hagan un dibujo en lugar de usar palabras es para garantizar que la visión empiece como algo que puedan ver.

PASO 2. Dibujos compartidos con otros miembros del equipo (5 minutos)

Pida a los participantes que muestren y compartan sus imágenes con otros miembros de su equipo.

PASO 3. Preparación de un dibujo por equipo (20 minutos)

Pida a cada equipo que **PREPARE** un dibujo grande (del tamaño del rotafolio) que capture el sueño colectivo de los miembros del equipo.

Este proceso alienta a los participantes a aportar elementos que son importantes para ellos y a descartar aquellos que no consideran tan importantes.

PASO 4. Presentación de los dibujos de los equipos (15 minutos)

Pida a cada equipo que **PRESENTE** su dibujo grande frente a todo el grupo.

Si fuese necesario, solicite al equipo que explique las partes del dibujo que no son claras. Es posible hacer añadidos o cambios en el dibujo en cualquier momento.

Mientras los equipos presentan sus dibujos, pida a los participantes que **ESCRIBAN** en un rotafolio un resumen de los elementos y los conceptos mostrados en los dibujos.

PASO 5. Revisión de los elementos y los conceptos que aparecen en los dibujos (10 minutos)

Con todo el grupo, repase los elementos y los conceptos que se registraron.

PREGUNTE: *¿Es esto lo que la mayoría espera lograr en el área de salud prioritaria?*

Tras la discusión, pida a cada equipo que **REDACTE** un enunciado inspirador de la visión en función de su dibujo.

SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO

PROPÓSITO

Presentar y aplicar el modelo del reto.

OBJETIVO

- Identificar la diferencia entre un reto y un problema
- Comprender qué está dentro de nuestro control e influencia y qué no
- Formular un resultado SMART

PREPARACIÓN

- Lea y practique las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Trabaje con el modelo del reto sobre un ejemplo personal con uno de sus co-facilitadores para verificar que domina el proceso.
- Prepare un rotafolio con un gráfico grande del modelo del reto.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Uso del modelo del reto*
- *El modelo del reto*
- *Desarrollo de resultados SMART*
- *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*
- *Fuentes de datos comunes*
- *Numeradores y denominadores para los indicadores*

6.A Distinción entre retos y problemas

Este ejercicio explora las experiencias positivas de los participantes que se enfrentan a retos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:
 - *Un problema es “algo que está allí” y que se suele atribuir a fuerzas externas. Un reto incluye un resultado que a ustedes les interesa y por el cual asumen compromiso y responsabilidad.*
- **PROCESO:**

PASO 1. ¿Qué es un reto? (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Piensen en algo que hayan logrado que les exigió sortear importantes obstáculos y que les genere orgullo.*

Diríjense a la persona que tengan al lado y cuéntenle su historia.

La persona debe escuchar sin formular preguntas.

Cuando terminen, intercambien los roles.

Con todo el grupo, pida ejemplos.

RECOJA algunos comentarios.

PASO 2. ¿Qué se necesita para enfrentar un reto? (20 minutos)

DIGA: *Con su equipo, analicen lo que aprendieron al escuchar estas historias, incluida la propia, y qué se necesita para abordar un reto y superar los obstáculos.*

Escriban una lista.

Desplácese por la sala y pida a cada equipo que le dé un elemento para la lista. (Un ejemplo podría ser “perseverancia y trabajo arduo”).

ESCRIBA los elementos en un rotafolio.

Siga por toda la sala hasta recopilar todos los elementos.

PASO 3. ¿En qué se diferencian un problema y un reto? (10 minutos)

PREGUNTE: *Con su equipo, analicen, según su opinión, cuál es la diferencia entre un problema y un reto.*

Tras escuchar algunas ideas de cada equipo, **DESTAPE** el rotafolio.

DIGA: *Un problema es “algo que está allí” y que se suele atribuir a fuerzas externas. Un reto incluye un resultado que a ustedes les interesa y por el cual asumen compromiso y responsabilidad.*

Verifique que los participantes entiendan preguntándoles si la diferencia está clara.

Aliente a los participantes a pensar si los problemas que identifican pueden ser retos por cuales están dispuestos a asumir responsabilidad y a utilizar para practicar sus habilidades de liderazgo, gerencia y gobernanza.

6.B Presentación del modelo del reto

Este ejercicio presenta a los participantes una breve descripción general del modelo del reto.

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con un gráfico del modelo del reto
 - ❑ Material de distribución: *Uso del modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del material de distribución (5 minutos)

DISTRIBUYA las copias de “*Uso del modelo del reto*”.

DIGA: *Este material de distribución explica los pasos incluidos en el modelo del reto.*

En este taller, comenzarán a elaborar el modelo y, después del taller, trabajarán en el modelo con todo su equipo. Durante el Taller N.º 2, seguirán trabajando en el modelo y lo finalizarán en su lugar de trabajo con el equipo completo tras terminar Taller N.º 2.

PASO 2. Presentación de los pasos para elaborar el modelo del reto (10 minutos)

DIGA: *El modelo del reto les permite pasar de la visión a la acción. Les ayuda a elaborar un diagnóstico meticuloso del rumbo que quieren tomar y del lugar donde se encuentran actualmente antes de definir el plan de acción. Para elaborar satisfactoriamente el modelo del reto, necesitan usar todas las prácticas de liderazgo y gerencia.*

NOTA: Para guiar a los participantes por los pasos de uso del modelo del reto, señale las diferentes partes, una por una, en el rotafolio.

MUESTRE el área de salud prioritaria en la parte superior del modelo del reto.

DIGA: *En el paso 1, trabajarán con su equipo para repasar el área de salud prioritaria y los indicadores que ya hemos analizado.*

SEÑALE la visión en la “nube”.

DIGA: *En el paso 2, el equipo escribirá un enunciado que represente la visión compartida del futuro en su área de salud prioritaria.*

SEÑALE la situación actual.

DIGA: *En el paso 3, el equipo evaluará la situación actual en relación con el área de salud prioritaria y los indicadores mediante la exploración del entorno interno y externo.*

Deben tener en cuenta los factores positivos y negativos del entorno que puedan afectar su capacidad para avanzar hacia su visión y para contribuir con los indicadores del área de salud prioritaria.

SEÑALE el resultado medible.

DIGA: *En el paso 4, el equipo se pondrá de acuerdo en un resultado que le permitirá acercarse más a la visión compartida y hacia los indicadores mejorados correspondientes al área de salud prioritaria.*

El equipo se comprometerá a lograr este resultado durante los siguientes seis u ocho meses. Debe conllevar desarrollo para el equipo.

Es preciso que elijan y hagan el seguimiento de uno o dos indicadores clave. Esa es la forma de dar seguimiento al progreso hacia el resultado medible y evaluar los logros al finalizar su proyecto de mejora del LDP+.

SEÑALE los obstáculos y las causas.

DIGA: *En el paso 5, el equipo identificará los obstáculos que debe superar para alcanzar el resultado.*

El equipo usará las herramientas para analizar las causas fundamentales o subyacentes de estos obstáculos, así las podrá abordar.

SEÑALE el reto y las acciones prioritarias.

DIGA: *En el paso 6, el equipo le dará un marco al reto y seleccionará las acciones prioritarias.*

Deben elaborar un enunciado por escrito sobre el reto donde indiquen el resultado que prevén alcanzar teniendo en cuenta los obstáculos que van a enfrentar.

Posteriormente, el equipo debe seleccionar las intervenciones y las acciones prioritarias para abordar las causas.

SEÑALE el plan de acción.

DIGA: *En el paso 7, el equipo elaborará un plan de acción.*

El plan incluirá los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para implementar las acciones prioritarias. También indicará los plazos para implementar las acciones del equipo.

Por último, el plan presentará una descripción de la forma en que el equipo dará seguimiento al progreso hacia el resultado.

Todas las acciones en su plan de acción deben ser acciones que puedan implementar en su nivel de autoridad.

DIGA: *En el paso 8, el equipo implementará el plan de acción, dará seguimiento al progreso y evaluará los resultados.*

Supervisar el progreso les permitirá hacer ajustes en el plan según se requiera para seguir avanzando hacia los resultados planeados.

Evaluar los resultados será útil para analizar retrospectivamente los factores negativos y positivos en el proceso de lograr el reto. Además, los ayudará a aprender a enfrentar retos futuros en esta u otras áreas de salud prioritarias.

6.C De la visión personal a la acción: Uso del modelo del reto

Este ejercicio ayuda a los participantes a aprender a usar el modelo del reto mediante su aplicación a una visión personal.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: *Modelo del reto*
- ❑ Rotafolio preparado con siete puntos; consulte abajo el paso 1.

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Demostración de cómo elaborar el modelo del reto (10 minutos)

DISTRIBUYA las copias del “*Modelo del reto*”. (Los participantes tendrán el material de distribución titulado *Uso del modelo del reto* del ejercicio anterior).

Siga estos pasos usando su propia visión personal o un ejemplo.

DIGA:

1. *Repasen su propósito personal y escríbanlo en la parte superior del modelo del reto.*
2. *A continuación, observen su visión personal. Elijan un área en la cual concentrarse.*
3. *Escriban su situación actual en relación con esa visión.*
4. *Seleccionen un resultado medible que les ayude a avanzar desde su situación actual hacia su visión. Tiene que ser posible lograr el resultado que elijan en los próximos tres y seis meses.*
5. *¿Cuál es un obstáculo que impide lograr este resultado? ¿Cuál es la causa de ese obstáculo?*
6. *Escriba el obstáculo como pregunta al final del modelo.*
7. *¿Qué medida puede tomar para superar el obstáculo?*

PASO 2. Cómo elaborar el modelo del reto en función de las visiones personales (20 minutos)

Pida a los participantes que **ELABOREN** y expliquen su modelo del reto a otro participante.

Con todo el grupo, invite a algunos voluntarios a **COMPARTIR** su modelo del reto.

6.D Análisis de la situación actual

En este ejercicio, los equipos elaboran una descripción inicial detallada de la situación actual en relación con los indicadores clave correspondientes al área de salud prioritaria. Esto les permitirá elegir el resultado medible correcto.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio reparado con un gráfico del modelo del reto
- ❑ Rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria
- ❑ Papel de rotafolio para los equipos de mejora

➤ **PROCESO:**

PASO I. Descripción de la situación actual (20 minutos)

SEÑALE la “situación actual” en el rotafolio del modelo del reto.

Pida a los participantes que observen el rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria y que seleccionen de común acuerdo un indicador sobre el cual consideran importante que el equipo se concentre.

Haga que los participantes trabajen en sus equipos de mejora.

DIGA: *Con su equipo, piensen en el indicador que han seleccionado de común acuerdo para el área de salud prioritaria.*

Juntos, consideren los factores positivos y negativos que podrían facilitar o complicar que su equipo de mejora contribuyera con ese indicador.

Escriban sus ideas en los rotafolios separándolas en factores positivos y negativos.

NOTA: Sugiera que los equipos analicen factores como necesidades personales y de la organización, preocupaciones, tiempo disponible y fortalezas y debilidades del equipo. También pueden analizar factores externos, como prioridades de la comunidad, recursos humanos y financieros, y legislaciones y políticas públicas.

DIGA: *Es posible que no conozcan todos los detalles sin hacer un mayor trabajo de exploración para recopilar los datos que faltan o verificar la veracidad de sus supuestos. No obstante, pueden combinar su experiencia y conocimiento para proporcionar una imagen razonablemente precisa de la situación actual. Parte de su tarea entre los talleres n.º 1 y n.º 2 es reunir datos precisos relacionados con su línea de base.*

NOTA: Puede recordarles a los participantes que estos son solo ejemplos. Sugiera que piensen en otros factores que podrían impedir el logro del resultado medible.

PASO 2. Contenido compartido y aprendizaje (10 minutos)

Invite a cada equipo a pasar al frente y **PRESENTAR** su trabajo.

6.E Desarrollo de un resultado medible

Los participantes usan lo que aprendieron sobre su situación actual a fin de seleccionar un resultado para el programa LDP+ que sea SMART: específico, medible, adecuado, realista y con plazos definidos.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: *Desarrollo de resultados SMART; Elementos de un plan de seguimiento y evaluación y Fuentes de datos comunes*
 - ❑ Rotafolios preparados:
 - Modelo del reto
 - Área de salud prioritaria y 2 o 3 indicadores
 - Enunciado: *Un indicador es una señal de cambio a lo largo del tiempo que se puede medir.*
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. Propuesta de resultados medibles para este LDP+ (10 minutos)

SEÑALE la “situación actual” y el “resultado medible” en el rotafolio del modelo del reto.

A continuación, **INDIQUE** los indicadores de la presentación en el área de salud prioritaria.

PREGUNTE: *Dada la situación actual que acaban de describir, ¿cuál sería un resultado que demostrara el progreso hacia alguno de estos indicadores?*

Es muy importante que el resultado se pueda medir. Deben poder tener la certeza de que están progresando.

Pida a los equipos que hagan una lluvia de ideas para obtener los posibles resultados que les gustaría ver en su trabajo.

NOTA: Las personas suelen responder describiendo una actividad (por ejemplo, capacitar, mejorar o reunir). Haga hincapié en que un resultado no es una acción o una actividad, sino que se refiere a la consecuencia de una actividad. Consulte el ejemplo en la página 2 del material de distribución titulado *Desarrollo de resultados SMART*.

PASO 2. Presentación de los criterios SMART (20 minutos)

DIGA: *Existen cinco criterios esenciales inherentes al resultado de LDP+ que un equipo puede lograr y medir. El resultado debe ser SMART: Específico, medible, adecuado, realista y con plazos definidos.*

ENTREGUE el material de distribución titulado *Desarrollo de resultados SMART*.

Repase los cinco criterios SMART y **SEÑALE** el ejemplo de un resultado SMART incluido en la página 2 del material de distribución.

Todos los participantes trabajan en sus equipos de mejora para seleccionar un resultado que les gustaría lograr:

DIGA: *Ahora que han seleccionado un resultado, vamos a repasar, uno por uno, los criterios SMART en el material de distribución entregado.*

A medida que haga el repaso, revise el resultado todo lo que sea necesario para que coincida con cada criterio.

Prepárese para explicar sus revisiones al final de esta actividad.

Presente cada criterio como se describe debajo. A continuación, los equipos trabajan sobre un criterio a la vez y revisan los resultados a medida que avanzan.

PASO 3. Especifique su resultado con un indicador (60 minutos)

DIGA: *Para que sea específico, el resultado debe contener un indicador.*

PREGUNTE: *¿Qué es un indicador?*

Acepte algunas respuestas y reconozca las definiciones de los participantes.

LEA la definición de un indicador del rotafolio: *Un indicador es...*

DIGA: *Un indicador es como un cartel de la carretera, un hito a lo largo de un camino.*

Cuando medimos el indicador, nos muestra si estamos en la carretera correcta, cuánto hemos avanzado y cuánto tenemos que avanzar todavía para llegar a destino (el resultado medible).

DIGA: *Es posible medir la mayoría de los indicadores a través de la vista, la comunicación verbal y/o la escritura.*

Deben preguntarse: “¿Qué puedo ver, oír o leer que indicaría que se ha logrado el resultado esperado?”

Explique los indicadores en más detalles con un ejemplo común.

PREGUNTE: *¿Se les ocurre un indicador que el personal médico y de enfermería use habitualmente?*

Acepte y reconozca las sugerencias de los participantes. Si nadie mencionó la temperatura corporal, **PROPÓNGALA** como otro ejemplo.

DIGA: *Si alguien tiene temperatura alta o fiebre, la temperatura es un indicador de que la persona está enferma.*

Si la fiebre sube, sabemos que el paciente está empeorando.

Si baja, sabemos que está mejorando.

La temperatura es un indicador del estado de salud de una persona.

PREGUNTE: *¿Cómo medimos este indicador?*

Acepte algunas respuestas. Una de las respuestas debe ser “termómetro”.

DIGA: *El termómetro es el instrumento o la herramienta que usamos para medir la temperatura.*

RECURRA al rotafolio preparado con los indicadores del área de salud prioritaria.

DIGA: *Para el resultado SMART, seleccionarán un indicador que sea aplicable a su centro de salud o comunidad. Puede ser igual a uno de los indicadores de nivel más alto del área de salud prioritaria o un indicador de nivel más bajo que contribuya con uno de los indicadores de nivel más alto incluidos en el rotafolio.*

ENTREGUE el material de distribución titulados *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación* y *Fuentes de datos comunes*.

Pida a los participantes que regresen a sus equipos.

DIGA: *Observen los requisitos correspondientes a un indicador en el material de distribución titulado *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*.*

*Luego observen la descripción de una fuente de datos del material de distribución titulado *Fuentes de datos comunes*.*

Usen esta información para ponerse de acuerdo en un indicador de éxito en el proceso de lograr el resultado SMART. Verifiquen que el indicador elegido sea un indicador del área de salud prioritaria o que contribuirá con un indicador del área de salud prioritaria.

Anoten las fuentes de datos: ¿De dónde podrían obtener los datos para medir el indicador? ¿Podrían obtenerlos de las estadísticas de servicios del centro de salud, del sistema de información de salud del distrito o de la encuesta demográfica y sanitaria? Usen el material de distribución como ayuda.

Háganse estas tres preguntas:

- ¿Se puede medir el indicador?
- ¿Un equipo de mejora tendría acceso sencillo a la fuente de datos?
- ¿El equipo podría reunir los datos sin costos adicionales?

NOTA: Los indicadores se deben expresar con términos neutrales, sin palabras como “mejorados” o “disminuidos” (por ejemplo, el indicador es “temperatura” no “temperatura más alta o más baja”). Las palabras “aumentar” o “mejorar” se pueden usar en el enunciado del resultado medible.

Cierre

➤ DURACIÓN 30 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué fue lo que más se destacó para ustedes?*

Cada uno de ustedes debe dedicar unos cinco minutos a escribir las respuestas.

Una vez que terminen, comenten sus respuestas con la persona que tengan al lado.

Transcurridos 10 minutos, dirjase a todo el grupo:

DIGA: *¿Compartiría cada par una de las respuestas con el grupo? Vamos a ir uno por uno por toda la sala.*

Siga escuchando las respuestas de los pares hasta que no queden más.

Pida a los participantes que estén preparados para repasar lo que aprendieron en las sesiones del segundo día al iniciar el tercer día.

T I
DÍA3
CRONOGRAMA

TERCER DÍA DEL TALLER I:

CONCLUSIÓN DE LA SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO (CONCLUSION)

Revisión

- 6.F Desarrollo de un resultado medible (continuación)
- 6.G Primera versión preliminar del modelo del reto

— ALMUERZO —

SESIÓN 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 7.A ¿Por qué es preciso dar seguimiento y evaluar?
- 7.B Preparación de un plan de seguimiento y evaluación

SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

- 8.A Explorar
- 8.B Mejora de las habilidades para escuchar: una habilidad para explorar
- 8.C Próximos pasos: Reflexión sobre el Taller N.º 1 y preparación par el Taller N.º 2

Revisión

➤ DURACIÓN 30 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

DIGA: *Ahora un participante nos comentará lo que hemos aprendido ayer.*

6.F Desarrollo de un resultado medible (continuación)

Los participantes usan lo que aprendieron sobre su situación actual a fin de seleccionar un resultado para el programa LDP+ que sea SMART: específico, medible, adecuado, realista y con plazos definidos.

➤ DURACIÓN 1 hora y 30 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Material de distribución: *Desarrollo de resultados SMART y Numeradores y denominadores para los indicadores*
 - ❑ Rotafolios preparados:
 - Modelo del reto
 - Área de salud prioritaria y 2 o 3 indicadores
 - Enunciado: *Un indicador es una señal de cambio a lo largo del tiempo que se puede medir.*
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ PROCESO:

DIGA: *Muestre el resultado SMART que empezaron a desarrollar ayer. Al finalizar la jornada, habíamos empezado a pensar en la parte específica de los criterios SMART. Pasemos ahora al segundo criterio, que es “medible”.*

PASO I. Creación de un resultado medible con una línea de base y una meta (30 minutos)

DIGA: *El resultado medible siempre enuncia la línea de base para un indicador cuantitativo al principio del programa LDP+, antes del inicio de las actividades. El resultado también enuncia la meta: el valor del indicador al cual el equipo apunta al finalizar las actividades de LDP+.*

Recoger los datos de la línea de base proporciona un punto de partida para hacer el seguimiento de los cambios en un indicador cuantitativo a lo largo de un proyecto de mejora.

Los equipos de mejora hacen el seguimiento del valor de sus indicadores mes a mes en la hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación para mostrar cómo han avanzado hacia el resultado esperado.

DIGA: *La línea de base y la meta/el resultado esperado siempre tienen un numerador y un denominador.*

Observemos cómo pueden seleccionar un numerador y un denominador para el indicador que su equipo ha seleccionado.

Repase el material de distribución titulado *Fuentes de datos comunes*.

DIGA: *Pueden obtener los datos de referencia básica de documentos como la encuesta demográfica y sanitaria, las estadísticas de servicios del centro de salud o el sistema de información de salud regional o nacional.*

Es probable que hoy no tengan acceso a todas estas fuentes de datos, pero sí tienen una noción general del área de salud prioritaria y de la situación actual en su localidad. Cuando vuelvan a su entorno de trabajo, pueden revisar el resultado medible y el indicador a partir de datos precisos.

Usen lo que saben para crear una línea de base posible y los valores de las metas para su indicador.

Pida a los participantes que trabajen con sus equipos para establecer una línea de base y la meta para el indicador de su resultado SMART.

PASO 2. Creación de un resultado adecuado y realista (15 minutos)

Los participantes permanecen en sus equipos y analizan los dos criterios SMART que siguen.

Toman como punto de partida el análisis anterior de la situación actual en su localidad y su conocimiento de los recursos propios de los equipos de mejora.

PASO 3. Creación de un resultado con plazos definidos (15 minutos)

Los equipos definen el periodo de tiempo a lo largo del cual implementarán el proyecto de mejora de LDP+ para lograr el resultado esperado. A los fines de este programa LDP+, debe ser posible alcanzar los resultados en seis u ocho meses.

PASO 4. Presentación de los resultados SMART (30 minutos)

Invite a cada equipo a **PRESENTAR** su resultado propuesto. Juntos, determinen si cada resultado responde a los criterios SMART.

Aliente el análisis y la discusión.

6.G Primera versión preliminar del modelo del reto

En esta actividad, los participantes empiezan a usar el modelo del reto para dar un marco al proyecto de mejora.

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES** □ Papel del rotafolio grande y marcadores para cada equipo
- **PROCESO:**

PASO 1. Los equipos inician el llenado de los modelos de reto (15 minutos)

ENTREGUE papel del rotafolio a cada equipo para que dibuje su propio modelo del reto.

DIGA: *En sus equipos, completen las partes del modelo del reto que hemos cubierto: área de salud prioritaria, visión, situación actual y resultado medible.*

Con todo el grupo, cada equipo **PRESENTA** su versión preliminar del modelo del reto.

Haga hincapié en que esta es solo una versión preliminar y que cada equipo seguirá trabajando en el modelo del reto con el resto de los colegas que integran el equipo de mejora cuando regresen a casa.

Recuérdelos que a medida que los equipos sepan más sobre la situación actual, es probable que quieran hacer ajustes en los resultados medibles para que los resultados SMART sean aún mejor.

SESIÓN 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PROPÓSITO

Presentar a los participantes los conceptos de seguimiento y evaluación (S&E) en relación con LDP+, e identificar actividades para el seguimiento y la evaluación de sus proyectos de mejora.

OBJETIVO

- Preparar un plan de seguimiento y evaluación (S&E) para el proyecto de mejora

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación*
- *Ejercicio: Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación*

NOTA: Puede encontrar más información sobre seguimiento y evaluación en el sitio web de LeaderNet, en <http://www.leadernet.org/>.

7.A ¿Por qué es preciso dar seguimiento y evaluar?

Este ejercicio inculca el seguimiento y evaluación (S&E) como forma de pensar y permite garantizar que todos los proyectos de mejora cuenten con un plan de seguimiento y evaluación (S&E).

➤ **DURACIÓN** 15 minutos

➤ **MATERIALES** □ Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:
➤ *Supervisar es... / Evaluar es...*

Supervisar: hacer habitualmente el seguimiento de los cambios en los indicadores a lo largo del tiempo para gestionar la implementación de un plan de acción.

Evaluar: comprender y explicar si los resultados se lograron o no, y por qué.

□ Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:
➤ *¿Por qué es preciso dar seguimiento y evaluar?*

El objetivo de una buena práctica de seguimiento y evaluación (S&E) es dar seguimiento, medir y demostrar resultados adecuadamente.

Si no realizan ninguna medición, no sabrán ni podrán demostrar cuánto han mejorado.

➤ **PROCESO:**

PASO I. ¿Por qué el seguimiento y la evaluación son importantes?
(15 minutos)

DIGA: *Hacer seguimiento y evaluar forman una de las ocho prácticas de los gerentes de lideran. Ya hemos tratado el tema en el proceso de planificación.*

Estos términos tienen numerosas definiciones. Estas son las que usamos en LDP+.

MUESTRE las definiciones del rotafolio: "Supervisar es... / Evaluar es...".

PREGUNTE: *¿Por qué debemos dar seguimiento?*

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

AÑADA lo siguiente si no se mencionaron:

- *Proporcionar retroalimentación*
- *Promover el apoyo*
- *Elaborar y ajustar los presupuestos y las actividades del programa*
- *Mostrar y celebrar el progreso*

Tras obtener las respuestas, **MUESTRE** el rotafolio preparado con la pregunta “¿Por qué es preciso dar seguimiento y evaluar?” y lea el objetivo de una buena práctica de hacer seguimiento y evaluar (S&E).

DIGA: *En su proyecto de mejora de LDP+, usarán un plan de seguimiento y evaluación para dar seguimiento al progreso hacia el resultado medible.*

7.B Preparación de un plan de seguimiento y evaluación

Este ejercicio ayudará a los participantes a analizar los pasos que supone la preparación de un plan de seguimiento y evaluación (S&E) a fin de que puedan dar seguimiento a su progreso hacia el resultado medible.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: *Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación*; Ejercicio: *Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Cómo pasar de un resultado medible a un plan de seguimiento y evaluación (S&E) (30 minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación*. Repase los títulos y las explicaciones de cada columna de la hoja de trabajo.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Ejercicio: Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación*. Lean juntos los detalles del plan de Monapo.

Pida a los participantes que trabajen con sus equipos de mejora para responder a las preguntas del material de distribución sobre Monapo.

Con todo el grupo, pregunte cómo los equipos respondieron las preguntas incluidas en el material de distribución. **ACEPTE** las respuestas correctas:

1. ¿Qué indicador pudo usar el equipo para dar seguimiento al progreso hacia el resultado medible?
El número de nuevos clientes de planificación familiar por mes.
2. ¿Cuál es la definición del numerador u del denominador para el indicador?
Numerador: el número mensual de nuevos clientes de planificación familiar en el Centro de salud de Monapo.
Denominador: el número de mujeres en edad reproductiva que viven en un radio de cuatro millas del Centro de salud de Monapo.
3. ¿De dónde obtendrá el equipo los datos del numerador y el denominador para medir el indicador? *Los lugares fiables podrían ser, para el numerador las estadísticas mensuales de los servicios del centro de salud y para el denominador los datos del censo local. (Los equipos pueden proponer otras fuentes de datos que también sean correctas).*
4. ¿Quién reunirá los datos? *El gerente del centro de salud y la persona encargada de recopilar las estadísticas del centro de salud.*
5. ¿Cuál es el numerador de la línea de base? ¿Cuándo se recogerán los datos de línea de base? *150 clientes nuevos de planificación familiar; datos recogidos en junio de 2013.*

6. **¿Cuál es el resultado esperado? ¿Cuándo se recogerán los datos para verificar si el equipo alcanzó la meta? 225 clientes nuevos de planificación familiar; los datos se recogerían en diciembre de 2013.**

Si ninguno de los equipos tiene las respuestas correctas a las preguntas, **CONSULTEN** el material de distribución titulado *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación* para ayudarlos a corregir las respuestas.

PASO 2. Creación de su plan de seguimiento y evaluación (S&E) (30 minutos)

DIGA: *Sabemos qué indicador vamos a usar para dar seguimiento a nuestro resultado medible.*

También sabemos qué fuentes de datos nos proporcionarán la información necesaria.

ENTREGUE a los equipos copias de la *Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación*.

- Repasen las preguntas incluidas en la hoja de trabajo.
- Verifique la comprensión.

DIGA: *Escriban el resultado medible y los indicadores en la hoja de trabajo.*

Luego respondan las preguntas en cada una de las columnas y completen la hoja de trabajo.

CIRCULE y ayude a los equipos si lo necesitan.

PASO 3. Contenido compartido y aprendizaje (15 minutos)

Invite a los equipos a que compartan lo realizado **EXHIBIENDO** sus Hojas de trabajo del plan de seguimiento y evaluación sobre la pared y pida a los demás participantes que se levanten y observen las hojas.

Si hay pocos equipos, pueden **PRESENTAR** su trabajo uno por uno ante todo el grupo.

NOTA: Si los equipos no llegan a terminar, llenar la hoja de trabajo pasa a formar parte de su la tarea.

SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

PROPÓSITO

Mejorar la capacidad de explorar de los participantes.

OBJETIVO

- Definir explorar
- Identificar métodos para explorar
- Identificar a los actores involucrados
- Practicar el uso de la acción de escuchar como una forma de explorar

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Repase la tarea.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Entrevista de salida para clientes*
- *Preguntas guía para los grupos focales*
- *Fuentes de datos comunes*
- *Productos y cronograma del LDP+*
- *Tarea de LDP+ para el taller No. 1*
- *Formulario para las reuniones del equipo*
- *Formulario de evaluación para el Taller N.º 1*

8.A Explorar

Este ejercicio presenta a los participantes el concepto y métodos para explorar que los ayudará en la selección de un reto y un proyecto de mejora.

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio en blanco
 - ❑ Material de distribución: *Entrevista de salida para clientes, Preguntas guía para los grupos focales, Fuentes de datos comunes*
- **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del concepto de explorar (5 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué deben aprender para entender mejor la situación actual en relación con el resultado que quieren lograr?*

ESCRIBA las respuestas de los participantes en un rotafolio. Escriba cualquiera de las siguientes opciones si no las mencionan:

- Las necesidades de atención de salud de las personas
- Las estadísticas de los servicios
- Las necesidades y el uso de los recursos
- Las fortalezas, necesidades y preocupaciones de los miembros de sus equipos

PASO 2. Identificación de los métodos para explorar (10 minutos)

PREGUNTE: *En su mesa, analicen los métodos para explorar que tienen a su disposición.*

MUÉVASE POR TODA la sala y **ESCRIBA** las respuestas en un rotafolio.

ENTREGUE y repase el material de distribución: *Entrevista de salida para clientes, Preguntas guía para los grupos focales, Fuentes de datos comunes.*

DIGA: *La entrevista de salida para clientes nos permite comprender las necesidades de los clientes y escuchar sus opiniones directamente de ellos. De este modo, no dependemos de nuestras propias percepciones u opiniones.*

Las preguntas guía para los grupos focales nos permiten identificar las necesidades de un segmento específico de la población.

Los sistemas de información de gerencia existentes proporcionan datos de rutina sobre el panorama financiero y el uso de los servicios de los clientes.

PREGUNTE: *¿Cómo podemos usar estos métodos para explorar con el fin de comprender mejor la línea de base y entender el resultado medible?*

Realicen un análisis y elijan algunos métodos de explorar que podrán utilizar.

8.B Mejora de las habilidades para escuchar: una habilidad para explorar

Escuchar es una importante habilidad para explorar. Este ejercicio ayuda a los participantes a reflexionar sobre sus hábitos para escuchar y sobre cómo afectan el clima de trabajo.

NOTA: Este ejercicio puede ser muy divertido si las personas usan sus habilidades de actuación.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES** Ninguno

➤ **PROCESO:**

PASO I. Práctica de escuchar “mal” y compartir lo que se siente (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Elijan a un compañero.*

Decidan quién habla y quién escucha.

La persona que habla debe hablar durante dos minutos sobre un tema que considere importante.

La persona que escucha debe mostrar indicios de no estar escuchando.

Cambien los roles: la segunda persona habla mientras la primera muestra indicios de no estar escuchando.

PREGUNTE: *¿Cómo se sintieron?*

¿Les pasó alguna vez?

¿Alguna vez no escucharon a otras personas?

¿Qué sucede cuando las personas tienen malos hábitos para escuchar?

ACEPTE algunas respuestas después de cada pregunta.

PASO 2. Práctica de escuchar “bien” y compartir lo que se siente (15 minutos)

Repitan el paso 1, pero esta vez la persona que escucha debe demostrar que escucha atentamente lo que la otra persona está diciendo.

PREGUNTE: *¿Cómo se sintieron?*

¿Les pasó alguna vez?

¿Alguna vez escucharon atentamente a otras personas?

¿Qué consecuencias tiene que las personas practiquen buenos hábitos para escuchar?

ACEPTE algunas respuestas después de cada pregunta.

PASO 3. Reflexión sobre los efectos de escuchar atentamente o de no escuchar (15 minutos)

Resuma la repercusión que escuchar bien y escuchar mal tienen en la motivación y la eficacia de la organización.

Establezca conexiones entre escuchar y explorar para obtener información.

PREGUNTE: *¿Qué lecciones sacan de este ejercicio?*

RECOJA algunas respuestas.

8.C Próximos pasos: Reflexión sobre el Taller N.º 1 y preparación para el Taller N.º 2

Esta actividad repasa el Taller N.º 1 y presenta las expectativas y la tarea para el Taller N.º 2.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Tres rotafolios
 - ❑ Material de distribución: *Productos y cronograma del LDP+; Tarea de LDP + tras el Taller N.º 1; Formulario para las reuniones del equipo* para utilizar con el equipo en el lugar de trabajo
- **PROCESO:**

PASO 1. Organización (5 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO 2. Repaso general del programa LDP+ y de las sesiones anteriores (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué hemos hecho desde el primer día?*

En los tres rotafolios en blanco, uno para cada día, **ESCRIBA** las actividades que los participantes recuerdan. **COMPLETE** las actividades que falten.

PREGUNTE: *Según su opinión, ¿cuáles son las ideas más importantes que aprendieron en el primer taller?*

Recoja las respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué cosas pueden aplicar de inmediato cuando vuelvan a su trabajo?*

Recoja las respuestas.

REPASEN el material de distribución titulado *Productos y cronograma del LDP+* correspondiente al primer día. **SEÑALE** dónde nos encontramos en el proceso y que sucederá a continuación.

PASO 3. Revisión de la tarea (15 minutos)

ENTREGUE la Tarea de LDP + tras el Taller N.º 1 y el Formulario para las reuniones del equipo.

LEA cada tarea en voz alta (o pida a un participante que las lea) y resuma:

DIGA: *La tarea tras el Taller N.º 1 y antes del Taller N.º 2 es realizar dos reuniones con el resto del equipo en el lugar de trabajo:*

La primera reunión es para compartir lo aprendido y obtener la retroalimentación de su equipo. Repasen los siguientes puntos:

- *Área de salud prioritaria*
- *Visión compartida*
- *Modelo del reto (tal como está completado actualmente)*
- *Plan de seguimiento y evaluación (S&E)*

La segunda reunión es para revisar los resultados de la exploración de los miembros del equipo. La práctica de explorar debe incluir reunir datos precisos para el indicador y el plan de seguimiento y evaluación (S&E).

Usen el formulario para las reuniones del equipo a fin de diseñar la reunión de exploración y cualquier otra reunión entre taller y taller.

Consulte si tienen alguna pregunta.

PASO 4. Explicación de las visitas de coaching (10 minutos)

Explique que cada equipo tiene un coach del equipo de apoyo técnico e indique a cada equipo quién es su coach. Si fuese posible, **FIJE UNA FECHA** para las visitas de coaching. Las visitas duran algunas horas.

DIGA: *El coach se sentará con su equipo y repasará el progreso de la tarea, aclarará lo que sea necesario, volverá a explicar los elementos del Taller N.º 1 que se deban refrescar y alentará al equipo.*

Sugiera a todos los miembros del equipo de mejora que estén presentes en la visita de coaching. Por supuesto, que los demás miembros del equipo también serán bienvenidos a la visita.

PASO 5. Próximos pasos (10 minutos)

ANUNCIE las fechas del Taller N.º 2, que abordará las prácticas de enfocar, planificar y alinear y movilizar:

HAGA HINCAPIÉ en que se espera que las mismas personas asistan al siguiente taller porque cada taller se basa en el anterior:

- Si un miembro del equipo no puede asistir, el equipo debe encontrar quién lo reemplace.
- Asegúrese de que el miembro del equipo reemplazante aprenda el contenido del Taller N.º 1 y los resultados de las actividades.

Verifique que todos sepan:

- El segundo taller durará tres días completos.
- Cada equipo de mejora **PRESENTARÁ** los resultados de la tarea al inicio del taller. Los equipos deben estar bien preparados al llegar al taller.

Pida a los participantes que estén preparados para **REPASAR** lo que aprendieron en este taller el primer día del siguiente taller:

Evaluación del taller

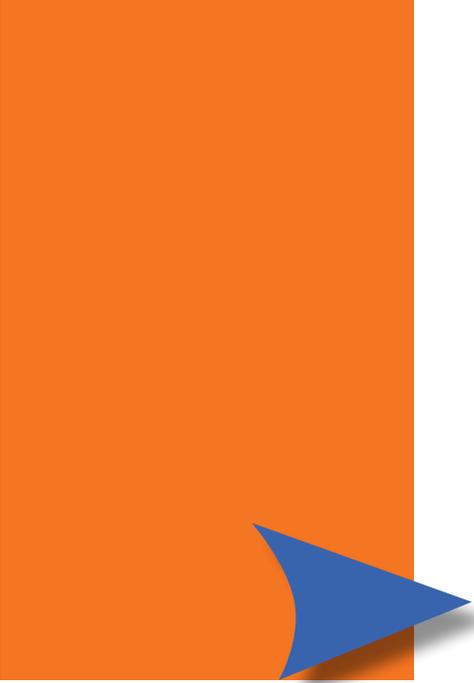
La evaluación es una oportunidad para que los participantes compartan lo aprendido y sus opiniones, y para que los facilitadores obtengan información sobre qué aspectos fueron más satisfactorios y qué aspectos se pueden mejorar.

- **DURACIÓN** 10 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *formulario de evaluación para el Taller N.º 1*
 - ❑ Material de distribución: *Retroalimentación para el facilitador del LDP+ (distribuya una copia a cada facilitador para que proporcione su retroalimentación individual)*
- **PROCESO:**

ENTREGUE una copia del *formulario de evaluación* y de la *hoja de Retroalimentación para el facilitador del LDP+*, y otorgue a los participantes diez minutos para llenarlos.

Pida a los participantes que proporcionen su honesta retroalimentación sobre lo que aprendieron en el taller. Explíqueles que no se espera que escriban los nombres en los formularios.

Mientras los participantes completan el formulario de evaluación y la Retroalimentación, **RECOJA** y **FOTOCOPIE** los modelos del reto que los grupos elaboraron durante este taller. De este modo, los tendrá listos, y los participantes los podrán usar en el Taller N.º 2 para practicar cómo proporcionar comentarios. También los utilizarán los coaches durante la reunión n.º 2 del equipo de apoyo técnico.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DEL TALLER N.º 1

SESIÓN 1. ORIENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

<i>Agenda y objetivos: Taller N.º 1</i>	185
<i>Descripción general del LDP+</i>	186
<i>Productos y cronograma del LDP+</i>	187
<i>Triángulo de desarrollo del liderazgo</i>	188

SESIÓN 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO

<i>Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento</i>	189
<i>Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados</i>	190
<i>Prácticas de gobernanza a nivel centro de salud</i>	191
<i>Herramienta: Tableros de mando de la comunidad</i>	192
<i>Herramienta: Tablero de mando</i>	194

SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO

SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES

SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA

SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO

<i>Uso del modelo del reto</i>	196
<i>El modelo del reto</i>	197
<i>Desarrollo de resultados SMART</i>	198
<i>Elementos de un plan de seguimiento y evaluación</i>	199
<i>Fuentes de datos comunes</i>	200
<i>Numeradores y denominadores para los indicadores</i>	201

SESIÓN 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

<i>Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación</i>	202
<i>Ejercicio: Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación.</i>	203

SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

<i>Entrevista de salida para clientes.</i>	204
<i>Preguntas guía para los grupos focales</i>	205
<i>Tarea de LDP+ para el taller No. 2</i>	206
<i>Formulario para las reuniones del equipo</i>	207
<i>Formulario de evaluación para el Taller N.º 1</i>	208
<i>Retroalimentación para el facilitador del LDP+</i>	209

PROPÓSITO

Presentar el marco, los conceptos y las herramientas de LDP+.

OBJETIVOS

- Presentar el proceso, el cronograma y los objetivos del programa
- Alinear las expectativas de los participantes con los objetivos de LDP+
- Presentar los modelos conceptuales y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza
- Presentar el concepto de “clima de trabajo”
- Elaborar un modelo del reto que les permita a los equipos poner en marcha su proyecto de mejora

SESIONES

- **Sesión 1:** Orientación y descripción general del programa
- **Sesión 2:** Descripción general del desarrollo de la gerencia y el liderazgo
- **Sesión 3:** Clima de trabajo
- **Sesión 4:** Visión y propósito personales
- **Sesión 5:** Creación de una visión del área de salud prioritaria
- **Sesión 6:** El modelo del reto
- **Sesión 7:** Seguimiento y evaluación
- **Sesión 8:** Explorar como práctica de liderazgo

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	<p>Apertura (15 min)</p> <p>Sesión 1: Orientación y descripción general del programa (1 h y 15 min)</p> <p>Sesión 2: Descripción general del desarrollo del liderazgo, la gerencia y la gobernanza (1 h y 30 min)</p>	<p>Revisión (20 min)</p> <p>Sesión 5: Creación de una visión del área de salud prioritaria (2 h)</p> <p>Sesión 6: El modelo del reto (45 min)</p>	<p>Revisión (30 min)</p> <p>Conclusión de la sesión 6: El modelo del reto (1 h y 45 min)</p>
<i>Almuerzo</i>			
P.M.	<p>Sesión 2 continuación: Descripción general del desarrollo del liderazgo, la gerencia y la gobernanza (1 h y 30 min)</p> <p>Sesión 3: Clima de trabajo (30 min)</p> <p>Sesión 4: Visión y propósito personales (1 h)</p> <p>Reflexión final (10 min)</p>	<p>Sesión 6 continuación: El modelo del reto (2 h y 30 min)</p> <p>Reflexión final (30 min)</p>	<p>Sesión 7: Seguimiento y evaluación (1 h y 30 min)</p> <p>Sesión 8: Explorar como práctica de liderazgo (2 h)</p> <p>Evaluación del taller (10 min)</p>

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL LDP+

Programa de desarrollo de liderazgo plus:

proceso dirigido por el país para que los equipos de servicios de salud se concentren en obtener resultados de salud prioritarios

LDP+ es un proceso que logra el desarrollo de las personas en todos los niveles de las organizaciones. Al trabajar en sus equipos de trabajo reales, los participantes aprenden prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que les permiten enfrentar retos y obtener resultados medibles en áreas de salud prioritarias seleccionadas por los líderes locales del sistema de salud.

Trasladan lo aprendido a sus lugares de trabajo, donde capacitan e inspiran a sus compañeros de trabajo para que apliquen estas prácticas a retos laborales reales en áreas de salud pública prioritarias. Los coaches y los facilitadores del LDP+ proporcionan retroalimentación y apoyo a lo largo del proceso que dura de seis a ocho meses.

El LDP+ se basa en las lecciones aprendidas por Management Sciences for Health en la implementación de programas de desarrollo de liderazgo en más de 40 países.

El núcleo del programa son los equipos de mejora de los centros de salud locales que aprenden un método probado de liderazgo, gerencia y gobernanza para abordar los retos y generar resultados medibles.

Los participantes del LDP+ aprenden a:

- Liderar, gerenciar y gobernar para lograr resultados en un área de salud prioritaria.
- Poner en práctica procesos y herramientas confiables para definir y abordar retos.
- Incorporar a sus equipos de trabajo procesos de mejora continua del desempeño.
- Crear un espíritu de equipo que respalde el compromiso con la mejora continua.

Roles del LDP+

EL EQUIPO CONDUCTOR, formada por los líderes locales del sistema de salud, utiliza prácticas de gobernanza eficaces para supervisar, mantener y ampliar el proceso del LDP+ a fin de abordar áreas de salud prioritarias.

EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO, formado por expertos en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación, utiliza datos de salud pública regionales y nacionales para comprender y definir de común acuerdo el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores. Estos coaches ofrecen apoyo permanente a los equipos de mejora.

LOS EQUIPOS DE MEJORA, formados por miembros de las unidades de salud locales, implementan el proceso del LDP+ en sus lugares de trabajo. Analizan las condiciones locales para proponer un resultado medible en el área de salud prioritaria y optar por las acciones adecuadas para lograr el resultado. Desarrollan un plan de acción y participan en los talleres, las reuniones en el lugar de trabajo y las sesiones de aprendizaje compartido.

Los equipos de mejora:

1. Conocen el área de salud prioritaria sobre la cual el LDP+ se enfoca.
2. Crean una visión del éxito para el área de salud prioritaria.
3. Evalúan su situación actual.
4. Identifican los resultados medibles que pueden lograr en el periodo de seis a ocho meses para mejorar un indicador en el área de salud prioritaria.
5. Analizan las causas de los obstáculos que impiden el logro de los resultados.
6. Determinan qué acciones llevarán a cabo para abordar las causas (con la asistencia del Equipo de apoyo técnico).
7. Desarrollan e implementan los planes de acción.
8. Dan seguimiento al progreso, evalúan sus logros y presentan informes sobre los resultados.

PRODUCTOS Y CRONOGRAMA DEL LDP+

Nota: Entre cada taller, los coaches se reúnen con sus equipos de mejora para revisar el avance y prestar apoyo.



MES No. 1

- Seleccionar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica a ser propuesta por el equipo conductor
- Diseñar la reunión de alineamiento de actores involucrados e invitar a los líderes de sistemas de salud para que participen
- Captar el compromiso de los actores involucrados clave
- Como equipo conductor, proveer recursos de apoyo del proceso LDP+
- Confirmar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica
- Desarrollar el plan de acción del equipo conductor

MES No. 2

- Los coaches están orientados hacia sus roles en LDP+, el proceso de S&E (seguimiento y evaluación) y los pasos del modelo del reto
- Los equipos de mejora redactan los primeros 4 pasos de los modelos del reto, con énfasis en los resultados medibles
- Práctica de liderazgo: Explorar

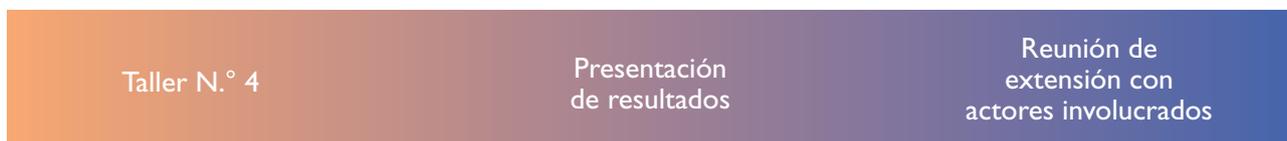


MES No. 3

- Los coaches aprenden y practican destrezas para capacitar a los equipos de mejora sobre sus modelos del reto
- Los equipos de mejora redactan análisis de causas y planes de acción
- Prácticas de L&G: Enfocar, planificar y organizar

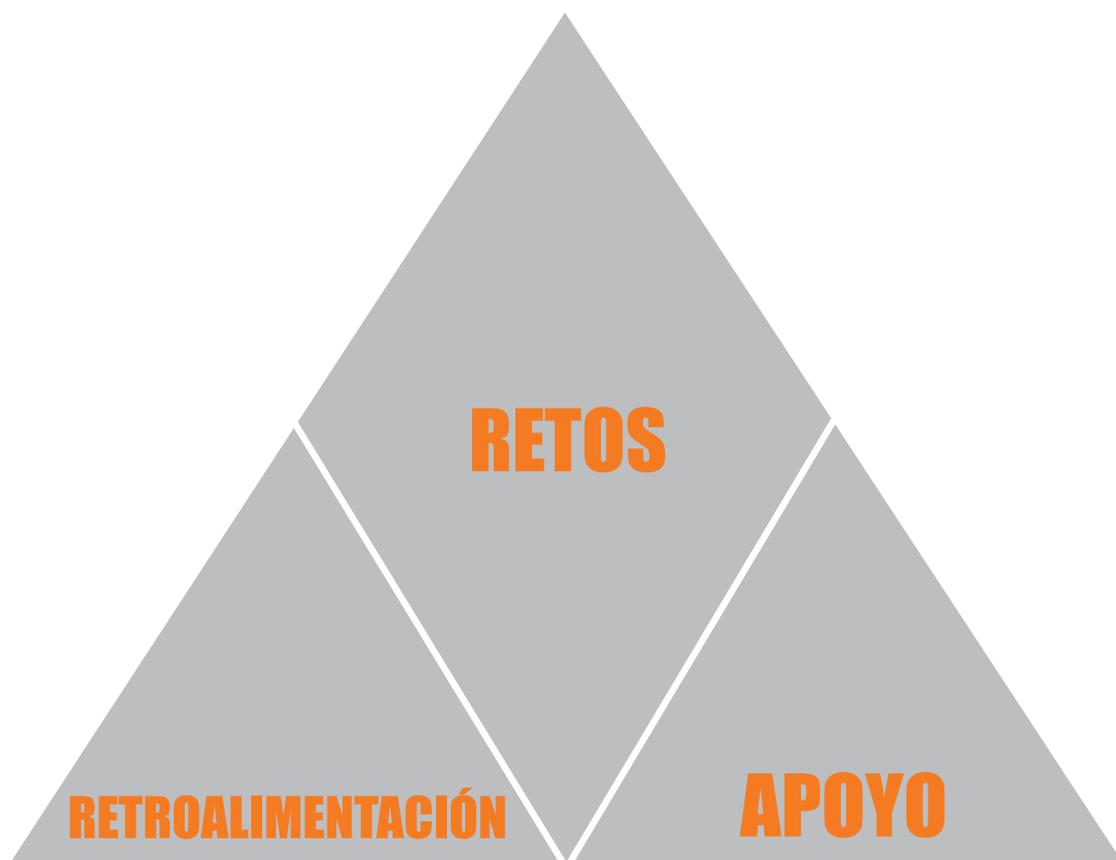
MES No. 4

- Los coaches aprenden y practican destrezas en S&E(seguimiento y evaluación): recopilando datos y dando seguimiento a los indicadores
- Están orientados hacia reportar los requisitos y formatos del proceso global del LDP+
- Los equipos de mejora redactan formularios de información y evaluación
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, implementar, alinear y movilizar e inspirar



MESES 5–8

- Los equipos de mejora comparten éxitos y preparan presentaciones de resultados
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, inspirar
- Los equipos de mejora presentan resultados al equipo conductor, el equipo de apoyo técnico y otros actores involucrados
- El equipo conductor desarrolla una estrategia y un plan para expandir el LDP+ y se compromete a proveer recursos para la expansión



PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO

LIDERAZGO

EXPLORAR

- Identificar las necesidades y prioridades de los clientes y los actores involucrados
- Reconocer las tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización
- Buscar las mejores prácticas
- Identificar las capacidades y limitaciones del personal
- Conocerse uno mismo, su personal y su organización - valores, fortalezas y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes tienen conocimientos actualizados y válidos de sus clientes, y de la organización y su contexto; conocer la manera en que su conducta afecta a los demás.

ENFOCAR

- Articular la misión y la estrategia de la organización
- Identificar retos críticos
- Vincular los objetivos con la estrategia organizacional global
- Determinar las prioridades clave para las acciones
- Crear un cuadro común de resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.

ALINEAR/MOVILIZAR

- Garantizar la congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistemas y acciones diarias
- Facilitar el trabajo en equipo
- Unir a los actores involucrados clave en torno a una visión inspiradora
- Vincular las metas a recompensas y reconocimiento
- Contar con los actores involucrados para comprometer recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los actores involucrados internos y externos entienden y apoyan las metas de la organización y han movilizado recursos para cumplirlas.

INSPIRAR

- Equiparar los hechos con las palabras
- Demostrar honestidad en las interacciones
- Mostrar confianza en el personal, reconocer las contribuciones de los demás
- Dar al personal retos, retroalimentación y apoyo
- Ser un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización se caracteriza por un clima de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando se presentan contratiempos.

GERENCIAR

PLANEAR

- Establecer metas organizacionales y objetivos de desempeño a corto plazo
- Elaborar planes plurianuales y anuales
- Asignar los recursos adecuados (dinero, gente y materiales)
- Anticipar y reducir los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y ha elaborado un plan operacional.

ORGANIZAR

- Desarrollar una estructura que proporcione responsabilidad y delimite autoridades
- Garantizar que los sistemas para la gerencia de recursos humanos, finanzas, logística, garantía de calidad, operaciones, información y mercadeo apoyen efectivamente el plan
- Fortalecer los procesos de trabajo para implementar el plan
- Alinear las capacidades del personal con las actividades planeadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para realizar operaciones eficientes; el personal está organizado y es consciente de las responsabilidades y expectativas de sus puestos.

IMPLEMENTAR

- Integrar los sistemas y coordinar el flujo de trabajo
- Equilibrar la competencia entre diferentes demandas
- Utilizar rutinariamente datos para tomar decisiones
- Coordinar actividades con otros programas y sectores
- Ajustar planes y recursos a medida que cambian las circunstancias

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Las actividades se realizan de manera eficiente, efectiva y responsable.

HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR

- Dar seguimiento y reflexionar sobre el avance de los planes
- Proveer retroalimentación
- Identificar los cambios necesarios
- Mejorar los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización actualiza continuamente la información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica el aprendizaje y los conocimientos sobre la marcha.

GOBERNANZA

CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD

- Sustener una cultura de integridad y franqueza que esté al servicio del interés público
- Establecer, practicar y hacer cumplir códigos de conducta que defienden la integridad ética y moral
- Incrustar la responsabilidad dentro de la institución
- Poner todos los informes sobre finanzas, actividades, planes y resultados a disposición del público y de los actores involucrados
- Establecer un mecanismo formal de consultas que permita expresar preocupaciones y dar retroalimentación

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los que gobiernan son responsables ante los gobernados. La toma de decisiones es abierta y transparente. Las decisiones están al servicio del interés público.

COMPROMETER A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- Identificar e invitar la participación de todas las partes afectadas por el proceso de gobernanza
- Empoderar las voces marginalizadas, incluidas las mujeres, dándoles una voz en las estructuras y los procesos formales de tomar decisiones
- Crear y mantener un espacio seguro para compartir ideas
- Proveer un mecanismo independiente de resolución de conflictos
- Obtener y responder a toda forma de retroalimentación de manera oportuna
- Establecer alianzas para realizar acciones conjuntas en niveles integrales del gobierno y de la sociedad

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un proceso inclusivo y colaborativo para tomar decisiones a fin de lograr los objetivos compartidos.

FIJAR UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA

- Preparar, documentar e implementar un plan de acción compartido para realizar la misión y la visión de la organización
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas para realizar la misión y la visión usando indicadores medibles
- Abogar en defensa de las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados
- Supervisar el logro de los objetivos compartidos y de los resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un plan de acción capaz de lograr los objetivos y resultados conjuntamente definidos por los que gobiernan y por los gobernados.

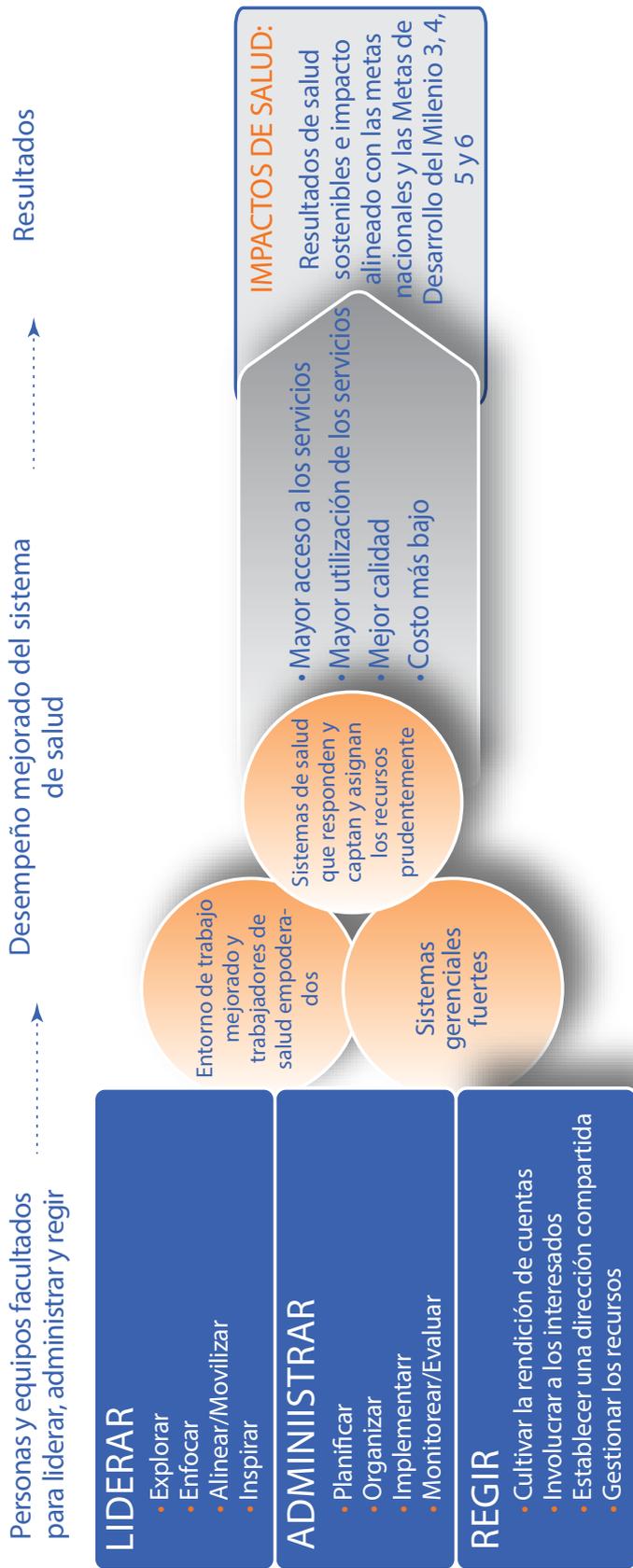
ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- Adquirir y asignar de manera ética y eficiente los recursos para realizar la misión y la visión y para atender a los actores involucrados y a los beneficiarios
- Recoger, analizar y utilizar información y evidencias para tomar decisiones
- Alinear los resultados en el sistema de salud y su diseño con los objetivos compartidos
- Crear capacidad para utilizar los recursos de manera que maximicen la salud y el bienestar del público
- Informar y permitir que el público tenga oportunidades para supervisar la recaudación, asignación y uso de los recursos, y la realización de los resultados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La institución tiene recursos adecuados para realizar los objetivos compartidos y, los resultados se recaudan y utilizan ética y eficientemente para realizar los objetivos y resultados esperados.

MODELO CONCEPTUAL: LIDERAZGO, GERENCIA Y GOBERNANZA PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS



PRÁCTICAS DE GOBERNANZA A NIVEL CENTRO DE SALUD

De qué modo los gerentes que lideran los centros de salud pueden practicar la buena gobernanza

(dentro del contexto del LDP+)

Prácticas de gobernanza	Acciones en el nivel de la prestación de servicios	Herramientas específicas
<p>CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD</p> <p>Promuevan un entorno de toma de decisiones sobre la base de sistemas y estructuras que respalden la integridad, la transparencia, la participación y la inclusión.</p> <p>Meta: <i>Crear y mantener una cultura de responsabilidad mediante el establecimiento y la práctica de una conducta que defienda la transparencia, la integridad, la participación y la inclusión.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creen un mecanismo para compartir información y recompensar los comportamientos que refuercen la transparencia, la integridad, la participación y la inclusión. 2. Compartan los informes sobre finanzas, actividades y planes con los gerentes, los proveedores de servicios, los clientes, los miembros de la comunidad y otros actores involucrados. 3. Implementen procesos para evaluar continuamente la idoneidad y el efecto de las decisiones. 4. Establezcan un mecanismo formal de consulta a través del cual el personal, los clientes y otros actores involucrados puedan expresar sus preocupaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proceso de creación participativa del presupuesto ■ Tarjetas de calificación de los ciudadanos y tableros de mando de la comunidad
<p>OBTENER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>Identifiquen a los diversos actores involucrados que representan todo el espectro de las partes interesadas, obtengan su participación y colaboren con ellos.</p> <p>Meta: <i>Establecer procedimientos y un ambiente que promueva la participación del personal, los clientes, los miembros de la comunidad y los representantes de otros sectores en las decisiones de salud pública que afectan las vidas y el trabajo.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtengan retroalimentación de todos los actores involucrados sobre los servicios y respondan a ella, sistemáticamente. 2. Escuchen y respondan las opiniones marginadas, en especial, las de los clientes y el personal femenino dándoles un lugar en las estructuras formales de supervisión y toma de decisiones. 3. Participen en las coaliciones, las redes y las alianzas en apoyo a las áreas de salud prioritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herramienta de análisis de los actores involucrados ■ Instrumento de evaluación de género ■ Mecanismos para la resolución de conflictos
<p>DEFINIR UN RUMBO COMPARTIDO</p> <p>Desarrollen una visión colectiva del “estado ideal” del área de salud prioritaria y un proceso para alcanzarlo.</p> <p>Meta: <i>Supervisar el compromiso de los actores involucrados en la articulación de una visión para el área de salud prioritaria, que defina el resultado esperado y supervise la implementación de un plan de acción.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deben estar seguros de que la visión compartida y el resultado medible esperado reflejan las prioridades y las necesidades de los actores involucrados. 2. Supervisen el desarrollo y la implementación de un plan de acción compartido para lograr el resultado esperado. 3. Informen sobre la visión, el resultado y las actividades principales del plan de acción a todos los actores involucrados. 4. Establezcan mecanismos de responsabilidad para lograr el resultado usando indicadores bien definidos para medir el progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El modelo del reto ■ Tablero de mando para gestión de proyectos
<p>ADMINISTRAR LOS RECURSOS</p> <p>Desarrollen la capacidad del personal en todos los niveles para gestionar responsablemente los recursos humanos, financieros y técnicos.</p> <p>Meta: <i>Fortalecer la capacidad para absorber recursos y prestar servicios rentables, asequibles y de alta calidad adecuados para responder a las necesidades de la población.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Movilicen los recursos para llevar a cabo el plan de acción del centro de salud y utilicen los recursos sabiamente para brindar servicios a los beneficiarios y otros actores involucrados. 2. Recopilen, analicen y usen la información para tomar decisiones acertadas en la utilización de los recursos humanos, financieros y técnicos para la implementación del plan de acción y el logro del resultado esperado. 3. Coloquen al área de salud prioritaria en la agenda local de toma de decisiones. 4. Proporcionen al público información y oportunidades para dar seguimiento a la adquisición y la implementación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proceso de seguimiento del gasto público ■ Tarjeta de registro de existencias para el pedido y la administración de medicamentos e insumos

Propósito

Permitir que la comunidad evalúe los servicios prestados por el centro de salud.

Preparación

- Invite a, al menos, 7 (pero no más de 15) miembros de la comunidad a participar.
- Los invitados deben ser usuarios de los servicios de salud relacionados con el área de salud prioritaria.
- Antes de la reunión, seleccione 3 criterios de evaluación nacionales vinculados al área de salud prioritaria.

PASO 1: Identificación de los criterios de la comunidad. Los miembros de la comunidad hacen una lluvia de ideas a fin de obtener un conjunto de criterios para evaluar los servicios.

Pregunte:

- ¿Cómo alguien puede saber que este centro de salud presta buenos servicios relacionados con el área de salud prioritaria?
- ¿Cómo juzgan el desempeño del centro de salud en relación con sus servicios (qué buscan específicamente)?

Los ejemplos de criterios pueden ser: tiempo de espera, disponibilidad del personal de enfermería, disponibilidad de anticonceptivos, limpieza del centro de salud, puntualidad del personal, horas de disponibilidad del servicio, entre otros.

- Ayude a los visitantes a elegir entre 5 y 8 de los criterios más importantes para evaluar el servicio.
- Una vez que hayan elegido sus propios criterios, presente los 3 criterios de evaluación nacionales que ha seleccionado en relación con el área de salud prioritaria.

PASO 2: Evaluación de los servicios. Use el gráfico de puntaje de la página siguiente reproducido en un rotafolio.

- Ayude a los participantes a evaluar los servicios del centro de salud en relación con el área de salud prioritaria usando los 5/8 criterios de la comunidad que tengan y los 3 criterios nacionales.

PASO 3: Cómo resumir los puntajes. Use el resumen de las hojas de puntajes de la página siguiente.

PASO 4: Análisis de los resultados.

- Observe los resultados y pregunte:
 - ¿Por qué pusieron este puntaje?
 - ¿Quién es responsable/cuál es el reto?
 - ¿Qué se puede hacer para mejorar la situación?

PASO 5: Sugerencias para mejorar. Pida a un miembro de la comunidad que lidere la discusión.

Pregunte:

- ¿Qué se puede hacer ahora para mejorar el servicio?
- ¿Qué apoyo se necesita para mejorar el servicio?
- ¿Qué pueden hacer los propios miembros de la comunidad para mejorar el servicio?

Registre las sugerencias o las acciones requeridas.

Pregunte:

- ¿Cuáles son los próximos pasos?
- ¿Quién será responsable de llevar a cabo las actividades?
- ¿Cuándo se finalizarán?

Escribir el sistema de puntuación en un rotafolio.

DESEMPEÑO	DIBUJO DE EXPRESIÓN FACIAL	PUNTUACIÓN
Muy malo	rostro muy infeliz	1
Malo	rostro infeliz	2
Aceptable	rostro indiferente	3
Bueno	rostro feliz	4
Muy bueno	rostro muy feliz	5

Escribir una planilla de puntuación en un rotafolio.

CRITERIOS	DESEMPEÑO					Total
	1 Muy malo <i>(rostro muy infeliz)</i>	2 Malo <i>(rostro infeliz)</i>	3 Aceptable <i>(rostro indiferente)</i>	4 Bueno <i>(rostro feliz)</i>	5 Muy bueno <i>(rostro muy feliz)</i>	
Criterios número Uno <i>(escriba en este espacio)</i>						
Criterios número dos <i>(escriba en este espacio)</i>						
Criterios número tres <i>(escriba en este espacio)</i>						
Etc.						

Escribir una puntuación resumida en un rotafolio.

CRITERIOS	PUNTUACIÓN PROMEDIO	% CALIFICADOS BUENOS O MUY BUENOS
1		
2.		
3.		
4. (etc.)		

Escribir sugerencias para mejorar en un rotafolio.

CRITERIOS	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
1	
2.	
3.	
4. (etc.)	

Propósito

El tablero de mando es una herramienta que proporciona a los responsables de tomar decisiones una presentación gráfica de los indicadores clave para una iniciativa, proyecto o programa específicos. Como el tablero de mando de un automóvil, está diseñado para emitir señales sobre el desempeño de un programa o proyecto en comparación con las metas o los resultados esperados.

Si aparece una señal roja (números rojos, una luz roja o una barra baja que indica que la situación actual está por debajo de la meta que han elegido), el equipo deberá realizar una investigación para determinar si existe un problema. Luego deberá decidir qué hacer para resolverlo.

Los tableros de mando pueden ser sencillos, hechos a mano con papel y marcadores de colores. También es posible desarrollarlos usando un software informático.

Proceso para hacer un tablero de mando (consulte los ejemplos en la página siguiente)

PASO 1: Selección de un pequeño número de indicadores administrativos, financieros o programáticos. Por ejemplo, un proyecto cuya mejora objetiva sea la calidad de la atención prenatal podría tener estos indicadores en el tablero de mando:

- Cantidad o porcentaje de mujeres que dieron a luz que tuvieron, al menos, una consulta prenatal
- Cantidad o porcentaje de mujeres que dieron a luz que se hicieron el examen de VIH durante el embarazo
- Cantidad o porcentaje de centros de salud con personal de enfermería con habilidades para ofrecer atención prenatal

PASO 2: Preparación de las tablas de los tableros de mando.

- Use gráficos de barras (como en los ejemplos) o gráficos de líneas para hacer el seguimiento de los indicadores clave.
- Use los colores verde, amarillo y rojo para resaltar el desempeño por encima de la meta (verde), apenas debajo de la meta (amarillo) y muy por debajo de la meta (rojo)

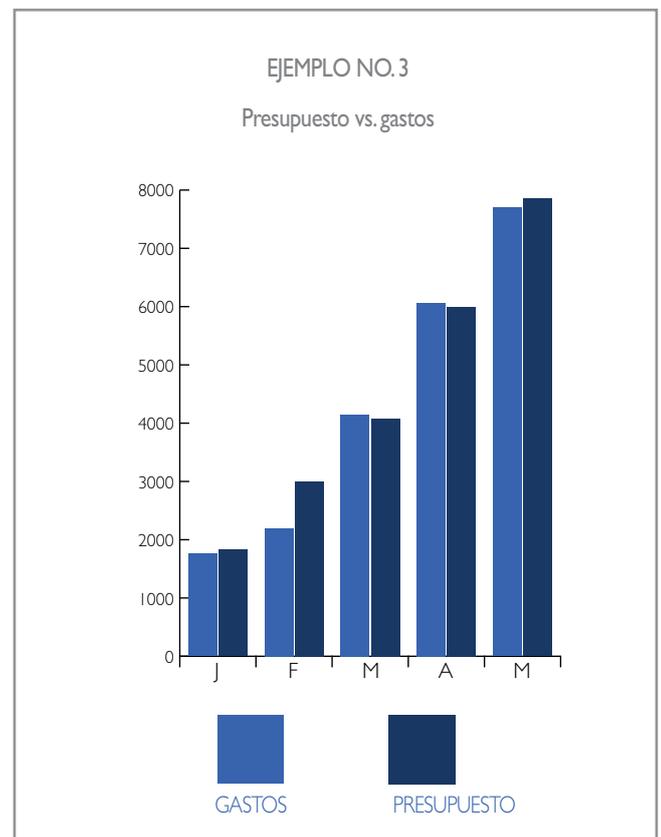
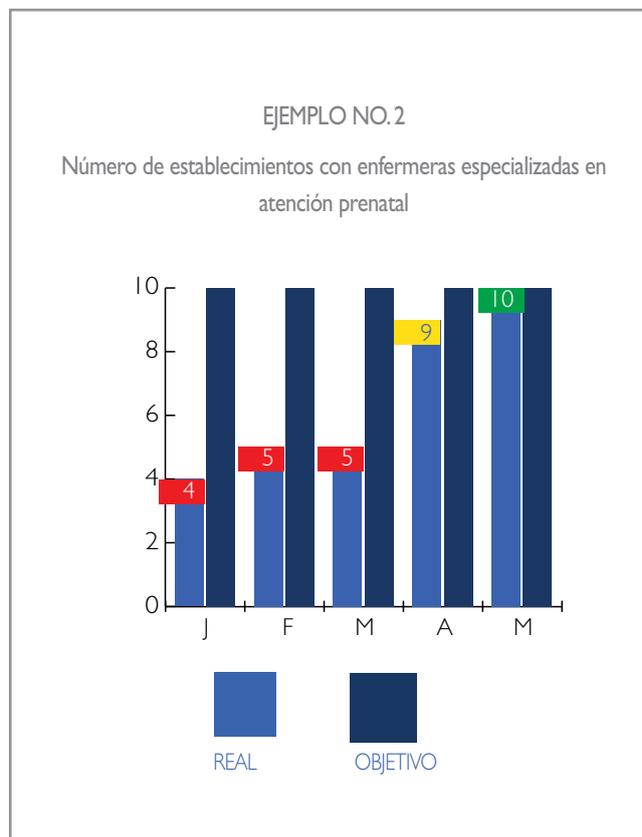
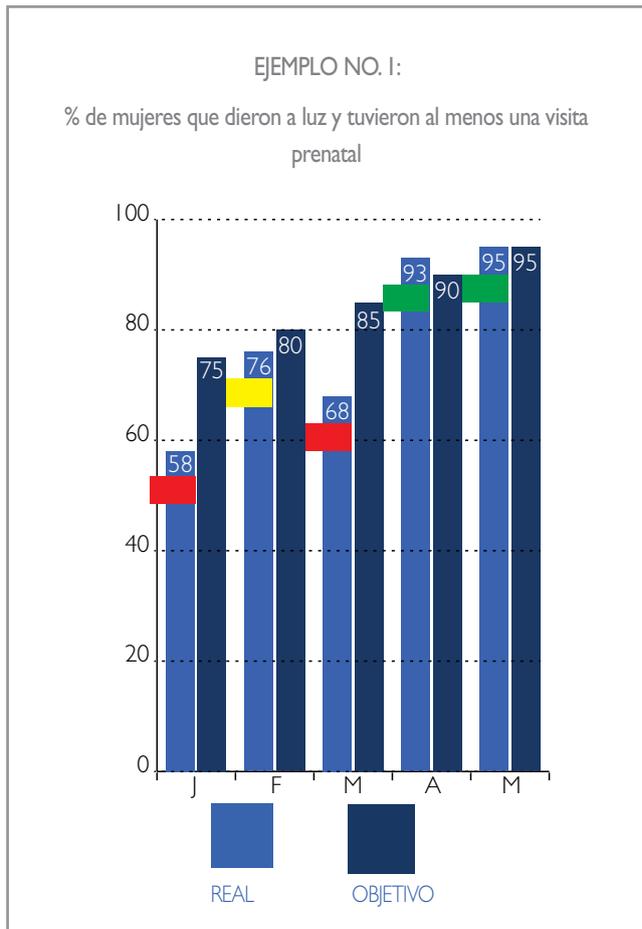
PASO 3: Lleve a cabo una reunión con el equipo para presentar las tablas de los tableros de mando.

- Durante la presentación, la discusión debe centrarse en las razones por las cuales se alcanza o no cada resultado esperado.
- El equipo debe proponer recomendaciones para mejorar.

PASO 4: Seguimiento.

- En la siguiente reunión, haga el seguimiento de las acciones que se recomendaron.
- Verifique el desempeño actual y ajuste las acciones según corresponda.

HERRAMIENTA EJEMPLOS DE TABLEROS DE MANDO



USO DEL MODELO DEL RETO

PASO 1

Revisión de las prioridades estratégicas y de la misión de la organización

Con su equipo, lleguen a un acuerdo sobre las prioridades estratégicas y de la misión de su organización. Este acuerdo les permitirá concebir su visión dentro del contexto de las prioridades de la organización.

PASO 2

Creación de una visión compartida del futuro

Con su equipo, imaginen lo que ustedes y otras personas verán cuando el equipo haga su aporte para lograr mejoras en las prioridades estratégicas de su organización. Esta visión compartida inspirará al equipo a enfrentar cada nuevo reto.

PASO 3

Evaluación de la situación actual

Con su equipo, exploren su entorno externo e interno dentro del contexto de las prioridades de su organización. Consideren factores como la prevalencia del problema de salud, las políticas públicas y las intervenciones actuales. Esto les permitirá crear una imagen exacta de las condiciones que pueden afectar el progreso de su equipo hacia la visión compartida.

PASO 4

Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible

En función de las prioridades de la organización y de su situación actual, definan un resultado medible que se pueda lograr dentro del cronograma del LDP+. El resultado medible esperado los impulsará a trabajar juntos y les permitirá dar seguimiento y evaluar su progreso hacia el logro de dicho resultado.

Lo más probable es que su equipo deba hacer ajustes en el resultado a medida que cuenten con más información sobre la situación actual y los obstáculos que deben superar.

PASO 5

Identificación de los obstáculos y de sus causas

Hagan una lista de los obstáculos que ustedes y su equipo deben superar para alcanzar el resultado enunciado. Tengan en cuenta los problemas de igualdad de género y las cuatro categorías generales a las que pertenecen la mayoría de los obstáculos: políticas y procedimientos; proveedores; equipamiento, infraestructura e insumos, y clientes y comunidades. Use la herramienta de análisis de las causas para garantizar que abordan las causas y no solo los síntomas.

PASO 6

Definición del reto

Enuncien lo que su equipo planea lograr (el resultado medible) teniendo en cuenta las causas de los obstáculos que han identificado. (Es útil empezar el enunciado del reto con: "¿Cómo vamos...?")

PASO 7

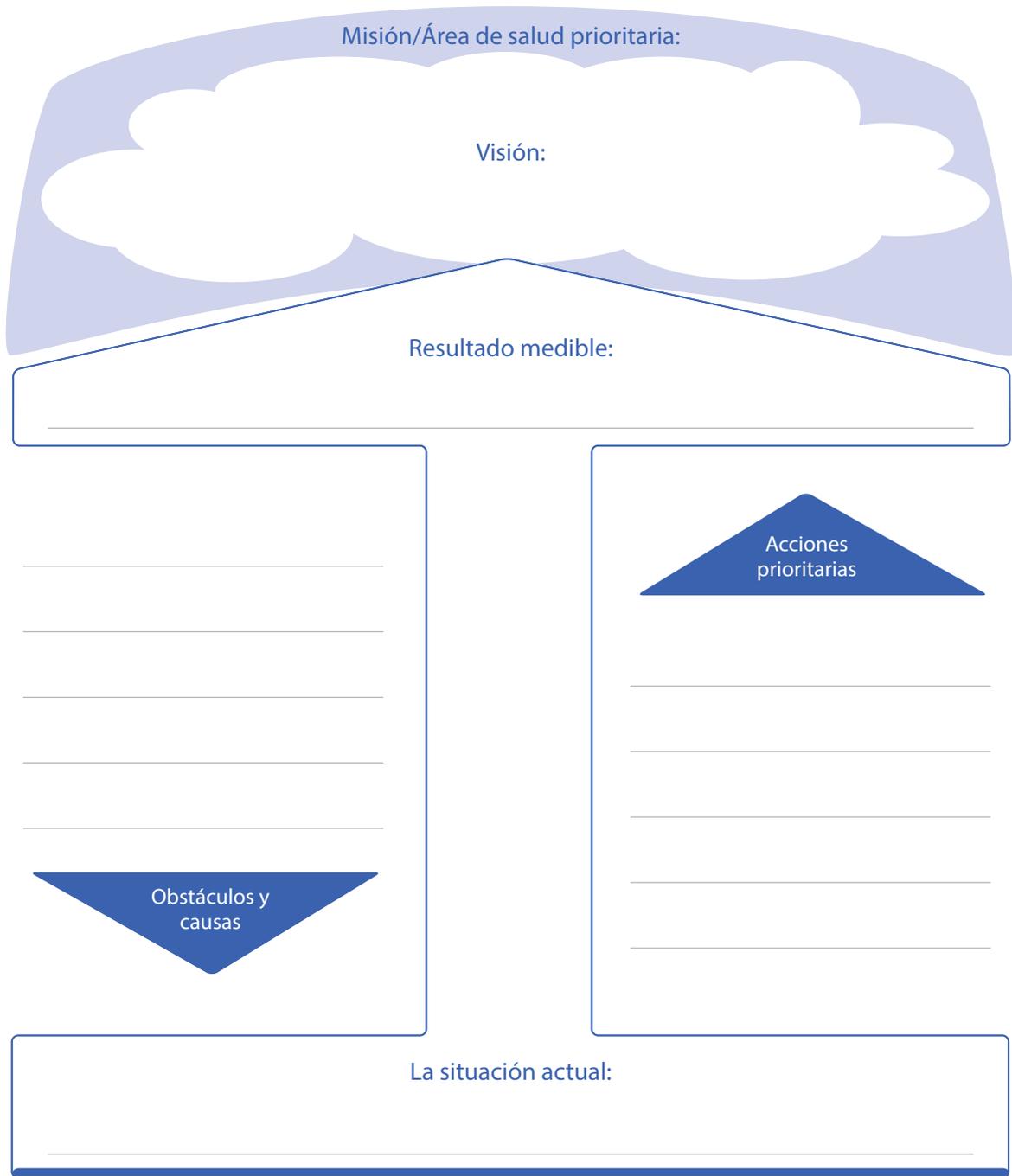
Desarrollo de un plan de acción

Desarrolle un plan de acción que enumere las acciones prioritarias necesarias para lograr el reto. Incluya los cálculos de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, y el cronograma para implementar las acciones.

PASO 8

Implementación del plan, seguimiento del progreso y evaluación de los resultados

Trabajen juntos en equipo para implementar el plan. Den seguimiento de forma periódica al progreso hacia el resultado medible y, al final, evalúenlo.



El reto:

[¿Cómo lograremos nuestro resultado esperado en vista de los obstáculos que necesitamos superar?]

DESARROLLO DE RESULTADOS SMART

Para cumplir con los criterios SMART, los resultados deben ser:

<p>S ESPECÍFICO</p>	<p>El resultado es lo suficientemente claro para que otros comprendan cómo se verá cuando se haya logrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado tiene un indicador de lo que cambiará con el transcurso del tiempo? ❑ ¿El resultado está limitado a uno o dos indicadores?
<p>M MEDIBLE</p>	<p>El progreso hacia el resultado se puede medir usando números, índices, proporciones o porcentajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado incluye una línea de base para el indicador? ❑ ¿Incluye una meta para el indicador? ❑ ¿El indicador está expresado en números y en porcentajes?
<p>A ADECUADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado está alineado con la prioridad estratégica de la organización y del equipo? 	
<p>R REALISTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El equipo puede lograr este resultado con los recursos y las actividades actuales? 	
<p>T CON PLAZOS DEFINIDOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización? 	

Ejemplo de un resultado SMART correspondiente a un proyecto de mejora cuya área de salud prioritaria es prevenir el contagio del VIH y el SIDA:

Entre enero y julio de 2012, la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito aumentará un 50%, de 6 a 9.

Al observar el resultado, verán que es específico, medible y con plazos definidos.

Fechas de inicio y finalización: *entre enero y julio de 2012* (con plazos definidos)

Indicador: *la cantidad de lugares de servicios de pruebas y asesoramiento voluntarios en pleno funcionamiento en el distrito* (específico)

Porcentaje, línea de base y meta: *aumentará un 50%, de 6 a 9* (medible)

Al observar las fuentes de datos y analizar su situación, los miembros del equipo podrán confirmar que es adecuado y realista.

ELEMENTOS DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. INDICADOR	Cada indicador debe enunciarse con términos claros que sean fáciles de comprender y debe medir un solo ítem. Si existe más de un ítem para medir en el indicador, es preciso volver a enunciarlo como un indicador diferente.
2. DEFINICIÓN DE INDICADOR	Proporcione una definición detallada del indicador y de los términos usados para garantizar que diferentes personas en momentos distintos reúnan tipos idénticos de datos para ese indicador y lo midan de la misma forma. Para un indicador cuantitativo, incluya un numerador y un denominador con la descripción sobre cómo se calculará la medición del indicador.
3. LÍNEA DE BASE Y META	Mida el valor de cada indicador antes del inicio de las actividades del proyecto y establezca una meta posible para que el indicador alcance al finalizar el proyecto. La línea de base es el punto de partida para dar seguimiento a los cambios en un (los) indicador(es) a lo largo de un plan de acción.
4. FUENTE DE DATOS	Especifique la fuente de datos para cada indicador. Considere las ventajas y las desventajas de cada fuente (precisión, disponibilidad, costo, etc.) para garantizar el acceso a los datos. Algunos ejemplos de fuentes de datos son los registros de los centros de datos, las encuestas, los sitios web, las investigaciones publicadas y los sistemas de información de salud (SIS).
5. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS	Especifique el método o el enfoque para la recopilación de datos correspondiente a cada indicador. Para los datos primarios (los datos que los mismos equipos reúnen), detalle el tipo de instrumento para recopilar los datos (por ejemplo, un cuestionario estructurado, un formulario de observación directa y una balanza para pesar bebés). Para los indicadores basados en los datos secundarios (datos de fuentes existentes), proporcione el método para calcular el indicador.
6. FRECUENCIA DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Detalle el plazo de la recopilación de datos para cada indicador. Según el indicador, puede ser mensual, cuatrimestral, anual o de menor frecuencia. Los datos de la línea de base se recopilan para cada indicador antes de empezar con las actividades.
7. RESPONSABILIDAD DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Identifique quién es responsable de la recopilación de datos. La responsabilidad se debe asignar a una oficina, equipo o personas específicos.

FUENTES DE DATOS COMUNES

1	NIVEL DE PROGRAMAS DEL GOBIERNO O POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none">■ Registros y documentos oficiales (documentos administrativos y legislativos)■ Presupuestos nacionales u otras cuentas■ Consultas sobre políticas■ Sitios web
2	NIVEL DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none">■ Registros del centro de salud (estadísticas de servicios, datos de los sistemas de información administrativos de salud, datos financieros)■ Inventarios o encuestas de evaluación de centros de datos■ Evaluaciones de competencia y desempeño de proveedores, registros de capacitación y datos sobre la calidad de la atención■ Registros de visitas de los clientes
3	NIVEL DE LA POBLACIÓN	<ul style="list-style-type: none">■ Censo público■ Sistemas del registro civil (certificados de nacimiento y defunción)■ Sistemas de vigilancia centinela■ Encuestas sobre personas u hogares
4	NIVEL INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none">■ Vigilancia de casos para la detección de enfermedades específicas■ Historias clínicas■ Datos de entrevistas (por ejemplo, entrevistas de salida de los clientes)■ Observación de interacciones proveedor-paciente

¿Qué son los numeradores y los denominadores?

El numerador y el denominador representan dos grupos de personas, eventos o documentos que usted compara.

El numerador es un subgrupo del denominador. (Debajo se incluye un ejemplo).

Al colocar el numerador sobre el denominador, crea una fracción (X/Y) que puede utilizar para calcular porcentajes, proporciones y otros índices para demostrar cómo las cosas cambian.

- El numerador es el número real de personas o eventos que tienen una característica específica.
Ejemplo: La cantidad de mujeres que asisten a clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba que reciben servicios de pruebas y asesoramiento.
- El denominador es la cantidad total de posibles personas o eventos que tienen esa característica.
Ejemplo: La cantidad total de mujeres que asisten a las clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba.

El denominador que seleccione debe:

- Ser relevante para la intervención que está implementando.
- Incluir solo unidades (por ejemplo, personas, clínicas u hogares) que se puedan ver afectadas por la intervención.

¿Cómo utiliza los numeradores y los denominadores?

Si simplemente cuenta la cantidad de mujeres que se hicieron pruebas de HIV y recibieron asesoramiento sobre HIV en los últimos 6 meses, y determina que la cantidad es 280, es difícil saber si es un logro importante.

No obstante, puede determinar si es un logro importante si sabe que 300 mujeres asistieron a las clínicas de atención prenatal en el distrito de Makumba en 6 meses. Al saber este dato, sabe que el 80% de esas mujeres recibió servicios de pruebas y asesoramiento.

(280 de 300 mujeres o $280/300 = 0.80 = 80\%$).

Si 600 fue la cantidad total de mujeres que asistieron a las clínicas prenatales en el distrito de Makumba, entonces solo el 40% de esas mujeres recibió servicios de pruebas y asesoramiento.

(280 de 600 mujeres o $280/600 = 0.40 = 40\%$).

El numerador sigue siendo el mismo (280), pero el denominador (ya sea 300 o 600 en estos casos) proporciona información sobre el alcance del resultado.

Como puede ver, ¡los diferentes denominadores pueden tener resultados drásticos sobre los resultados!

HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
	<p>¿Cuál es la definición de numerador?</p> <p>¿Cuál es la definición de denominador?</p>	<p>¿Cuál es el valor del indicador del mes anterior al inicio de las actividades del programa LDP+?</p> <p>Numerador</p> <p>Denominador</p> <p>Porcentaje</p>							<p>¿Qué meta se estableció para el valor del indicador al finalizar las actividades del programa LDP+?</p>	<p>¿De dónde obtendremos los datos para medir este indicador?</p>	<p>¿Con qué frecuencia vamos a recoger los datos?</p>	<p>¿Quién es la persona responsable de la recopilación de datos?</p>

EJERCICIO: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El equipo del Centro de salud de Monapo quiere respaldar la misión y la visión del centro de salud. La visión es la siguiente:

Área de salud prioritaria: Planificación familiar

- **Declaración de la visión del Centro de salud de Monapo:** Todas las mujeres que estén a una distancia a pie de cuatro millas del Centro de salud de Monapo tendrán acceso a una gama amplia y apropiada de servicios de planificación familiar que incluya todos los métodos de planificación familiar.
- **Situación actual:** A pesar de que viven dentro del radio de las cuatro millas del Centro de salud de Monapo, muchas mujeres que caminan hasta allí se encuentran con que los servicios de planificación familiar no se ofrecen el día que van o que faltan productos.

A partir de esta realidad, el equipo ideó el siguiente resultado medible.

- **Resultado medible:** Entre junio y diciembre de 2013, el centro de salud observaría un incremento del 50% de aumento en la cantidad de clientes nuevos de planificación familiar al mes: de 150 clientes nuevos de planificación familiar al mes en junio de 2013 a 225 al mes en diciembre de 2013.

Teniendo en cuenta este resultado medible esperado, respondan las siguientes preguntas sobre cómo el equipo podría hacer un mejor seguimiento del progreso.

1. ¿Qué indicador podría usar el equipo para hacer el seguimiento de su progreso hacia el resultado medible?
2. ¿Cuál es la definición del numerador y del denominador para el indicador?
3. ¿De dónde obtendrá el equipo los datos para medir el indicador?
4. ¿Quién reunirá los datos?
5. ¿Cuál es el numerador de la línea de base? ¿Cuándo se recogerán los datos de la línea de base?
6. ¿Cuál es el resultado medible?
7. ¿Cuándo se recogerán los datos para verificar si el equipo alcanzó el resultado medible?

ENTREVISTA DE SALIDA PARA CLIENTES

Presentación a los clientes:

Queremos saber cómo hacer para que este centro de salud preste servicios a sus clientes de la mejor forma posible ¿Sería tan amable de responder unas pocas preguntas para que podamos conocer de acuerdo a su experiencia qué se necesita en este centro de salud?

Preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia viene aquí?

2. ¿Por qué usa los servicios de este centro de salud?

3. ¿Qué le gusta/qué no le gusta de los servicios de este centro de salud?

4. ¿Cuál es la razón más importante por la cual usa este centro de salud? ¿Por qué eso es importante para usted?

5. ¿Cómo se siente cuando visita este centro de salud?

6. ¿Qué piensa usted que un proveedor de salud debe hacer para sus clientes?

PREGUNTAS GUÍA PARA LOS GRUPOS FOCALES

Grupo:

De 5 a 10 participantes de la comunidad que usen los servicios de salud. El proceso lleva entre media y una hora. Pida a una persona que lo acompañe en la sala y que tome notas a medida que los participantes responden las preguntas.

Inicio: Preséntese y diga:

- Estoy aquí para conocer las necesidades de salud de su comunidad y sus expectativas en cuanto al centro de servicios de salud.
- Voy a hacerles varias preguntas.
- Queremos que nos cuenten lo que funciona bien y lo que es necesario mejorar, así que les ruego que se expresen libremente.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las necesidades de salud más importantes en esta comunidad? ¿Cómo se responde a esas necesidades?

2. ¿Cuáles son las razones por las cuales vienen a este centro de salud?

3. ¿Qué experiencia tienen cuando están en el centro de salud?

- ¿Qué cosas son buenas?
- ¿Qué cosas necesitan mejorar?

4. Si les dieran consejos a los proveedores de atención de salud, ¿qué les dirían?

5. ¿Qué les cuentan a otras personas sobre el centro de salud?

- ¿Les recomiendan que usen el centro de salud?
- ¿Por qué lo recomiendan? O ¿por qué no lo recomiendan?

6. ¿Qué servicios de salud les gustaría ver aquí que han visto o sobre los que han escuchado en otros lugares?

- ¿Por qué les gustaría que esos servicios de salud estuvieran disponibles?

7. Si tuvieran que describir el mejor centro de salud, ¿cómo sería?

8. ¿Qué han visto o qué les han contado que sucedió en el centro de salud que no les gustaría que les pase a ustedes o a alguna otra persona?

9. ¿Qué describirían como lo peor en el servicio de salud? ¿Por qué?

10. Si pudieran cambiar algo en los servicios de salud, ¿que les gustaría cambiar o ver que se hace de manera diferente?

- ¿Qué sería lo primero que cambiarían? ¿Por qué?
- ¿Qué cambiarían después? ¿Por qué?
- ¿Qué más? ¿Por qué?

TAREA DE LDP+ PARA EL TALLER NO. 2

Reunión del equipo entre los talleres N.º 1 y N.º 2

Planifique y diseñe una reunión con su equipo para informarle sobre el Taller N.º 1. Use el formulario para las reuniones del equipo incluido en la página siguiente.

En esta reunión:

1. Comparta las prácticas de liderazgo que aprendió y la visión compartida que creó para su equipo. Verifique que también represente la visión de todo su equipo.

2. Comparta el proyecto de mejora que identificó mediante el uso del modelo del reto.

3. Comparta lo que realizó hasta el momento en el modelo del reto y trabaje con el equipo para perfeccionar el resultado medible y la realidad actual.

4. Empiece a reunir datos precisos para desarrollar el plan de seguimiento y evaluación.

Después de la reunión:

Realice una reunión adicional y use el formulario para las reuniones del equipo. Esto le permitirá avanzar hacia el resultado medible esperado.

FORMULARIO PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO

Realice reuniones entre taller y taller; puede realizar reuniones más de una vez.

1. Establecimiento, de común acuerdo, de los objetivos de la reunión

¿Qué quieren lograr durante esta reunión? (Defina el tiempo que dedicará a fijar los objetivos).

2. Informe sobre resultados

¿Cuál era la meta para las dos semanas que han transcurrido desde el taller anterior?

¿Qué hemos logrado?
(Reconocer a nuestro equipo por nuestro trabajo)

¿Qué obstáculos enfrentamos y cómo vamos a superarlos?

3. Próximas acciones

¿Cuál es nuestra meta para las dos semanas siguientes (antes del próximo taller)?

Enumere las actividades que haremos. Enumere a los responsables de cada actividad.

4. Trabajo en equipo

¿Qué aspectos funcionan correctamente en nuestro equipo?

¿Qué aspectos tenemos que mejorar?

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL TALLER N.º 1

Fecha: _____

Le rogamos completar esta evaluación tan amplia y honestamente como pueda. Su retroalimentación nos ayudará a mejorar el contenido del taller así como las actividades y otros aspectos del proceso LDP+. Muchas gracias.

1. ¿Qué aprendió en este taller?

2. ¿Cómo puede aplicar lo que aprendió en su trabajo?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

RETROALIMENTACIÓN PARA EL FACILITADOR DE LDP+

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados? Marque una casilla para cada elemento según corresponda. ¡Gracias!

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El facilitador empezó y terminó la sesión a tiempo.				
El facilitador ayudó al grupo a establecer las reglas básicas para la discusión y a respetarlas.				
El facilitador estableció un tono relajado y amigable para la conversación.				
El facilitador escuchó atentamente.				
El facilitador se mantuvo imparcial.				
El facilitador ayudó al grupo a debatir productivamente diferentes puntos de vista.				
El facilitador pareció conocer los materiales de discusión.				
El facilitador alentó a todos en el grupo a participar en las conversaciones.				
El facilitador hizo un buen trabajo al no permitir que ninguna persona dominara las discusiones.				
El facilitador alentó a los miembros más callados del grupo a compartir sus ideas.				
El facilitador trabajó eficazmente para mantener las discusiones centradas en los temas adecuados.				
El facilitador hizo resúmenes frecuentes de las discusiones y/o les pidió a los miembros del grupo que los hicieran.				
El facilitador manejó muy bien las situaciones tensas.				

En el siguiente espacio, escriba cualquier otra retroalimentación que quiera hacer.

Fecha:

SECCIÓN 4

REUNIÓN N.º 2 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador principal, promotor del LDP+

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de apoyo técnico que han participado en la reunión de alineamiento de actores involucrados, reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico y el taller N.º 1

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Esta reunión tiene lugar después del taller N.º 1. Durante el taller, los equipos mejora habrán cubierto lo siguiente: las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza; el clima del grupo de trabajo; el modelo del reto; el área de salud prioritaria; las intervenciones prioritarias; M&E; planificación y exploración. Al participar en el taller N.º 1, los miembros del equipo de apoyo técnico estarán preparados para revisar estos temas, observar la manera en que el facilitador los presenta, y ver cómo trabajan en conjunto los equipos de mejora.

El propósito de esta reunión consiste en perfeccionar las habilidades del coaching de los participantes y reforzar su captación de los primeros cuatro pasos en el modelo del reto para que puedan empezar a capacitar a los equipos de mejora.

La reunión dura un día.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

Presentar los principios de coaching al equipo de apoyo técnico.

- Evaluar las habilidades del coaching de los miembros del equipo de apoyo técnico.
- Practicar cómo ofrecer coaching a los equipos de mejora en torno a la primera parte del modelo del reto: área de salud prioritaria, visión, situación actual y resultado mensurable.

PRODUCTOS DE LA REUNIÓN

- Evaluación de las habilidades individuales de coaching
- Mejores habilidades para realizar el coaching a los equipos de mejora en torno a sus modelos del reto

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Leer las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Hacer copias de todos los materiales de distribución de la reunión, disponibles en la sección al final de esta sección.
- Recopilar los modelos del reto elaborados por los grupos durante el taller N.º 1 y tenerlos listos para que los participantes los usen para practicar la retroalimentación.

MATERIALES

- Rotafolio(s), atril, y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- Objetivos y agenda de la reunión
- Habilidades OPERA

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*
- *Principios del coaching*
- *Ejercicio coaching de tres personas*
- *Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA*
- *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*
- *Modelos del reto de los equipos de mejora del taller N.º 1 (recopilados al final del taller N.º 1)*
- *Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*
- *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*
- *Formulario de evaluación para la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico*

AT2

CRONOGRAMA

REUNIÓN N.º 2 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

- A. Bienvenida, objetivos y expectativas
- B. Aprendizaje y práctica de habilidades de coaching
- C. Determinación y fortalecimiento de las habilidades de coaching
- D. Aplicación de las habilidades de coaching al modelo del reto

A. Bienvenida, objetivos y expectativas

Se explican los objetivos de la reunión y se los relaciona con las expectativas de los participantes.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Rotafolio preparado: Objetivos y agenda de la reunión
- **PROCESO:**

PASO 1. Preparar el lugar para la reunión (15 minutos)

SALUDAR a los participantes.

Explicar el contexto de esta reunión como seguimiento de la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico y del taller N.º 1, con preparación adicional para sus primeras sesiones de coaching.

USAR el rotafolio preparado: "Objetivos y agenda de la reunión" para presentar los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR que los participantes empezarán evaluando sus habilidades de coaching y luego las practicarán para ofrecer coaching a los equipos de mejora en los primeros cuatro pasos del modelo del reto.

PASO 2. Equiparar las expectativas con los objetivos (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué esperan obtener de esta reunión?*

Después de asistir a la primera reunión del equipo de apoyo técnico, ¿tienen preocupaciones acerca de su papel como capacitadores?

ESCRIBIR las respuestas de los participantes en un rotafolio.

Resumir las respuestas y relacionarlas con los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR la manera en que esta reunión puede satisfacer sus expectativas y ayudarlos a resolver sus preocupaciones.

B. Aprendizaje y práctica de habilidades de coaching

Esta actividad recalca la importancia del coaching para el LDP+ y presenta sus principios y prácticas.

- **DURACIÓN** 1 hora y 45 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico; Principios del coaching; Ejercicio coaching de tres personas*
- **PROCESO:**

PASO 1. Analizar el papel y la importancia del coaching en el LDP+ (15 minutos)

Si los participantes tienen el material de distribución de la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico, pedirles que consulten el material de titulado *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*.

(Tenga copias listas para distribuir a cualquiera que no tenga una copia.)

Solicite a los participantes que exploren la lista de responsabilidades y lean en voz alta las que están relacionadas con el coaching.

DIGA: *Hemos visto la importancia que tienen las habilidades de coaching para su trabajo con los equipos de mejora y para el éxito del LDP+.*

Ahora tendrán la oportunidad de explorar los principios de un coaching eficaz, para llevarlos a la práctica en un ejercicio de la vida real, y obtener comentarios de sus colegas sobre sus habilidades de coaching.

PASO 2. Explorar los principios de coaching (30 minutos)

DISTRIBUIR el material de distribución titulado *Principios del coaching*.

LEA EN VOZ ALTA la definición al comienzo del material de distribución: *El coaching permite que las personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.*

Verifique si esta definición corresponde a las opiniones que tienen los participantes sobre el coaching. Incorpore las sugerencias de los participantes que sean adecuadas a la definición.

PREGUNTE: *¿Alguna vez han tenido experiencias de esta clase de coaching, en la escuela, en un equipo deportivo, o en su profesión?*

¿Cómo se sintieron? ¿De qué maneras le ayudó a modificar sus acciones?

Aliente a los participantes a compartir casos de experiencias de coaching, recalando los cambios de comportamiento así como los sentimientos positivos relacionados con dichas experiencias.

Pida a los participantes que lean los principios del coaching en el material de distribución. Pídales que relacionen algunos de los principios con los casos que acaban de escuchar, o con otras experiencias personales de coaching.

PASO 3. Realice y procese una conversación de coaching (60 minutos)

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Ejercicio coaching de tres personas*. Explique que todos los participantes tendrán ahora la oportunidad de desempeñar tres papeles: ofrecer coaching, recibir coaching, y observar y comentar sobre la experiencia de coaching.

Lea el material de distribución ante los participantes y aclare todo lo que les resulte confuso.

Pídales que piensen en una situación difícil que enfrenten en su trabajo.

DIVIDA a los participantes en grupos de tres y asigne una letra a cada persona del grupo:

- Persona A para el coach
- Persona B para la persona que recibe coaching
- Persona C para el observador.

(Si el grupo no se divide uniformemente en grupos de tres, dos personas pueden actuar como observadores).

Imparta las instrucciones para el ejercicio.

DIGA: *Cada ronda de este ejercicio no llevará más de 15 minutos.*

Durante 10 minutos, la persona B describirá la situación difícil que enfrenta en el trabajo y la persona A actuará como coach, haciendo preguntas sin ofrecer soluciones. Consulte el material de distribución para ver sugerencias sobre los tipos de preguntas que pueden hacer los coaches.

La persona C tendrá 5 minutos para darle un comentario a la persona A.

Limite cada ronda a 15 minutos. Informe a los participantes cuando se haya cumplido este plazo y pídale que cambien de roles, de modo que cada participante pueda desempeñar los tres roles.

Después de tres rondas, reanude la sesión. Lidere una discusión sobre la manera en que se desarrolló el proceso y lo que experimentaron en cada uno de los roles.

C. Determinación y fortalecimiento de las habilidades de coaching

En este ejercicio los participantes reconocen los puntos fuertes y débiles de sus habilidades de coaching y comienzan a trabajar para mejorarlas.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado: habilidades OPERA:
 - **O**bservar
 - **P**reguntar: Hacer buenas preguntas
 - **E**scuchar atentamente
 - **R**etroalimentar
 - **A**cordar
- ❑ Material de distribución: Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA; Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA

➤ **PROCESO:**

PASO I. Evaluar destrezas básicas de coaching (60 minutos)

MUESTRE el rotafolio preparado con las habilidades OPERA.

DIGA: *Cinco habilidades son esenciales para poner en práctica los principios del coaching. Utilizamos el acrónimo “OPERA” para recordar estas habilidades:*

- **O**bservar
- **P**reguntar
- **E**scuchar atentamente
- **R**etroalimentar
- **A**cordar

SEÑALE que hasta los coaches más experimentados tienen puntos fuertes y áreas que podrían mejorarse. Explique que el LDP+ ofrece una herramienta para ayudar a los coaches a conocer mejor sus habilidades de coaching, aquellas que son las más fuertes y las que querrían fortalecer.

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA*. Lea las instrucciones en voz alta y conteste preguntas sobre su puntuación en la autoevaluación.

Pida a todos los participantes que lean en voz alta los componentes de las cinco habilidades.

Aliente a los participantes a hacer preguntas y contéstelas para aclarar todo lo que les resulte confuso.

Dé a los participantes 30 minutos para completar y anotar sus autoevaluaciones. Solicite reacciones al ejercicio (por ej., nuevas percepciones, sorpresas positivas o negativas, efectos sobre la confianza en sí mismos).

PASO 2. Elegir y compartir maneras de mejorar las habilidades de coaching (60 minutos)

DIGA: *La autoevaluación OPERA les ha dado una oportunidad de calificarse en las cinco habilidades esenciales de coaching.*

Ahora pueden empezar a mejorar sus habilidades con recomendaciones de coaches exitosos.

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*. Pida a los participantes que lean las recomendaciones en voz alta.

Aliente a los participantes a encontrar vínculos entre estas recomendaciones y los principios indicados en el material de distribución titulado *Principios del coaching*.

Pida a los participantes que trabajen individualmente para elegir tres recomendaciones que consideren que mejoraría sus habilidades de coaching que sacaron puntuaciones más bajas

Pídales que compartan sus respuestas con otra persona y expliquen cómo creen que esas recomendaciones les ayudarán a ofrecer coaching a sus equipos de mejora.

D. Aplicación de las habilidades de coaching al modelo del reto

Esta actividad permite que los coaches se preparen para sus primeras sesiones de coaching practicando con modelos del reto reales.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: *Modelos del reto de los equipos de mejora* (recopilados al final del taller N.º 1, con los primeros cuatro pasos completos); *Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*; *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Revisión del modelo del reto del taller N.º 1 (15 minutos)

ELIJA un modelo del reto elaborado durante el taller N.º 1 (material de distribución, *modelos del reto de los equipos de mejora*). **DISTRIBUYA** copias de ese modelo del reto junto con el material de distribución titulado *Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*.

Pida a los participantes que individualmente revisen el modelo del reto en vista de las preguntas del material de distribución titulado *Revisión de los primeros pasos*. Haga que compartan sus opiniones y sugerencias que tuvieren para el equipo de mejora.

Recuerde a la persona asignada a este equipo de mejora que debe prestar mucha atención a estos comentarios, que le resultarán muy útiles en su trabajo con el equipo.

PASO 2. Practicar el coaching a un equipo de mejora en torno a su modelo del reto (15 minutos)

DIGA: *Cada uno de ustedes tendrá ahora la oportunidad de practicar el coaching con y recibir comentarios valiosos de sus colegas sobre sus habilidades como coach.*

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*. Pida a los participantes que lean el material de distribución en voz alta. Responda las preguntas que le hagan.

ASIGNE ROLES para la práctica de coaching.

- El participante que esté trabajando con este equipo de mejora es el **COACH**.
- Otro participante es el miembro del equipo que recibe el coaching: el "COACHEE".
- El resto del grupo constituye los **OBSERVADORES**.

Pida al coach que demuestre cómo podría usar sus habilidades de coaching para ayudar al equipo a fortalecer su modelo del reto, basado en los comentarios del ejercicio anterior.

Después de 10 minutos, pida a los observadores que presenten sus comentarios al coach, basados en el material de distribución titulado *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

PASO 3. Repita los Pasos 1 y 2 (30 minutos para cada ejercicio)

REPITA la secuencia de revisión/coaching/comentarios hasta que cada participante haya tenido la oportunidad de practicar el coaching.

En el pleno, pida a los participantes que compartan sus reacciones y aprendizajes de la práctica de coaching, tanto como coach y como coachee.

Cierre de la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico

En esta sesión se cierra la reunión y se determinan los próximos pasos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Formulario de evaluación para la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico*
- **PROCESO:**

PASO 1. Resuma lo aprendido y las reacciones a esta reunión (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido hoy acerca del coaching? ¿Cómo se sienten respecto de asumir sus responsabilidades como coaches?*

Fomente una discusión franca de las preocupaciones que se hayan presentado en torno al contenido del modelo del reto o las habilidades de coaching. Sugiera que hagan preguntas y respóndalas.

PASO 2. Planear los próximos pasos (15 minutos)

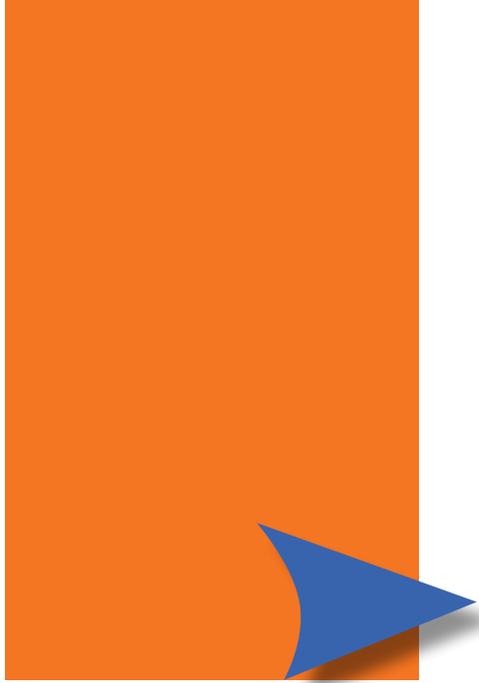
Explique cómo se programarán y organizarán las visitas de coaching.

Recuerde a los participantes que trabajarán en la parte siguiente del modelo del reto en la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico, después del taller N.º 2

FIJE la fecha, hora y lugar de esa reunión.

PASO 3. Evaluar la reunión (15 minutos)

Distribuya una copia del *Formulario de evaluación para la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico*. Dé 15 minutos a los participantes para que lo llenen.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN 4

- Responsabilidades del equipo de apoyo técnico..... 225*
- Principios del coaching..... 226*
- Ejercicio coaching de tres personas..... 227*
- Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA..... 228*
- Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA..... 230*
- Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora..... 231*
- Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto . 232*
- Formulario de evaluación para la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico..... 233*

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

El **equipo de apoyo técnico** tiene de tres a cinco miembros, quienes cuentan con conocimientos sobre los componentes importantes del sistema de salud y sobre seguimiento y evaluación.

Además de sus áreas de conocimiento, los miembros del equipo deben ser receptivos frente a la innovación y estar abiertos a las ideas de los equipos de mejora. Deben estar dispuestos a dedicar el tiempo necesario para facilitar los talleres y para dar coaching a los equipos de mejora entre taller y taller.

Los miembros provienen del sistema de salud del país, preferentemente, de la ubicación geográfica elegida para la implementación del LDP+. Pueden ser expertos en áreas específicas y funcionarios de los departamentos relevantes del ministerio de salud (MdSP) o especialistas en seguimiento y evaluación (S&E) de la unidad del sistema de gestión de información del ministerio. En algunos casos, un miembro puede ser un experto regional de un programa nacional relevante (por ejemplo, de la comisión contra el VIH/SIDA o de los programas de control de malaria y tuberculosis).

La capacitación de los equipos de apoyo técnico cubre el proceso del programa LDP+ y pone énfasis en los elementos de seguimiento y evaluación (S&E). También incluye los principios y las prácticas de coaching para que el equipo de apoyo técnico pueda apoyar eficazmente a los equipos de mejora en la implementación de sus planes de acción del LDP+ y dar seguimiento y evaluar sus resultados. Los miembros del equipo también lideran las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal.

Responsabilidades clave del equipo de apoyo técnico:

Apoyo técnico:

- Seleccionar el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores presentados en la reunión de alineamiento de actores involucrados
- Analizar los estándares y las directrices nacionales y regionales para las intervenciones propuestas
- Proporcionar capacitación y materiales técnicos en el área de salud prioritaria, esto incluye los estándares y las directrices

Coaching y facilitación:

- Participar en cada uno de los talleres del LDP+, las presentaciones de resultados y las reuniones del equipo de apoyo técnico
- Ofrecer coaching a los equipos de mejora entre taller y taller para ayudarlos a supervisar el progreso, y asistir a los equipos de mejora para perfeccionar el modelo del reto y el plan de acción
- Brindar apoyo a los equipos de mejora y ayudarlos a dar seguimiento al progreso a lo largo de la implementación del proyecto de mejora
- Liderar las sesiones de aprendizaje compartido con el facilitador principal

Seguimiento y evaluación:

- Controlar el seguimiento y la evaluación (S&E), y ayudar a los equipos a evaluar e informar sus resultados de forma precisa
- Garantizar la recopilación, el registro, la comparación, el análisis y la elaboración de informes correctos
- Recopilar y repasar los formatos de los informes y compartir los informes con el coordinador local del LDP+ y el equipo conductor
- Tomar como fundamento las conclusiones para ayudar a equipo conductor a elaborar un plan de ampliación proporcional

El coaching permite que las personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.

El coach ayuda a otra persona a:

- Aclarar sus compromisos y resultados esperados.
- Ver nuevas posibilidades y acciones, y ampliar su gama de opciones de comportamiento.
- Entender su propia contribución a los problemas recurrentes y ver las consecuencias de sus decisiones.
- Pensar más claramente y ver nuevas formas de realizar los resultados esperados.

El coach no:

- Evalúa y juzga
- Culpa, critica y regaña
- Da soluciones

Un coach eficaz:

- Crea una relación de confianza y apoyo.
- Se interesa en la persona que recibe el coaching/la tiene en cuenta.
- Escucha atentamente.
- Hace preguntas para aclarar e iluminar una meta o un reto.

Para recibir coaching es preciso:

- Querer aprender y cambiar.
- Recibir abiertamente la retroalimentación de los demás.
- Asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

Para una revisión más completa del coaching, puede bajar (gratuitamente) el eManager titulado "Coaching para el desarrollo profesional y los resultados organizacionales" en <http://www.msh.org/resource-center/emanager-1-2008.cfm>

EJERCICIO COACHING DE TRES PERSONAS

PARA LA PERSONA B, (la persona que recibe el coaching o “COACHEE”)

1. Piense en una situación difícil que enfrenta en el trabajo, una situación real.
2. Sin exceder 10 minutos, cuente la historia de su situación a su coach, la persona A.

PARA LA PERSONA A (el COACH)

1. Escuche toda la historia que cuenta la persona B sin interrumpirla.
2. Cuando la persona B haya terminado de contarla, haga dos o tres preguntas que puedan aclarar la situación y que pudieran estimular a la persona B para que pueda adquirir una nueva perspectiva.
3. **Limítese** a hacer preguntas; no trate de ofrecer soluciones.

La persona A tiene 5 minutos para ofrecer coaching. Estas son algunas de las clases de preguntas que puede hacer. Puede pensar en otras preguntas:

- ¿Qué es lo que se ha comprometido a realizar?
 - ¿Qué es lo que ha realizado hasta el momento?
 - ¿Con qué obstáculos se enfrenta?
 - ¿Por qué piensa que está atascado?
 - Si pudiera resolverlo exactamente como usted quiere, ¿cómo se resolvería?
 - ¿Qué medidas adoptaría para superar obstáculos?
 - ¿Qué tipo de apoyo necesita de los demás?
 - ¿Cómo puedo apoyarlo/a?
4. Cuando la persona C, el observador, dé su opinión al final de este ejercicio, escúchela atentamente. Piense en hacer las preguntas que le ayuden a entender mejor la retroalimentación, pero acuérdesese de que este es un momento para aprender, no para explicar o argumentar.

PARA LA PERSONA C (el OBSERVADOR)

1. Observe cómo la persona A, el coach, se desempeña durante la sesión de coaching de 10 minutos. Al final de ese tiempo, usted tiene 5 minutos para dar su retroalimentación al coach.
2. Empiece describiendo lo que hizo bien el coach: escuchar bien, buenas preguntas, interés auténtico, evitar dar soluciones, etc. Dé ejemplos específicos.
3. Luego describa las acciones que podrían hacerse mejor. Una vez más, sea específico/a acerca de que acción, comentario o pregunta que usted piensa podría ser más útil o eficaz.
4. Ofrezca sugerencias específicas para mejorar las acciones.

Asegúrese de dar realimentación al coach, no recomendaciones al “coachee.”

AUTOEVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE COACHING OPERA

Esta autoevaluación le ayudará a evaluar su competencia en cinco habilidades: observación, hacer preguntas, escuchar, dar retroalimentación y llegar a un acuerdo.

Califique cada una de las declaraciones siguientes asignando un número del 1 a 5, usando la escala ubicada arriba. Sume todas las puntuaciones para cada habilidad y luego sume los cinco totales para su puntuación global en las cinco habilidades OPERA.

1	2	3	4	5
Raramente me comporto de esta manera	A menudo me comporto de esta manera	Frecuentemente me comporto de esta manera	Muy frecuentemente me comporto de esta manera	Casi siempre me comporto de esta manera

Al proporcionar coaching.....

Observar

<input type="checkbox"/> Presto atención a las expresiones faciales y el lenguaje corporal de la otra persona.	
<input type="checkbox"/> Busco oportunidades de tener una conversación y resolver las cosas cuando hay malentendidos o problemas de comunicación.	
<input type="checkbox"/> Soy consciente del estado de ánimo de los demás.	
<input type="checkbox"/> Soy observador/a; me doy cuenta cuando alguien desea hablarme.	
<input type="checkbox"/> Puedo distinguir una oportunidad de coaching de otras interacciones.	
Total de observación:	

Preguntar

<input type="checkbox"/> Mis preguntas están motivadas por un deseo de entender mejor a la persona o la situación.	
<input type="checkbox"/> Cuando hago una pregunta, sondeo e indago con más profundidad en lugar de aceptar la primera respuesta que recibo.	
<input type="checkbox"/> Hago preguntas para ampliar mis percepciones del asunto en vez de confirmar mi punto de vista.	
<input type="checkbox"/> Cuando la otra persona expresa sus opiniones, pregunto acerca de los hechos en que se basan estas opiniones.	
<input type="checkbox"/> Hago preguntas para cuestionar la interpretación de la otra persona de una situación o experiencia.	
Total de Preguntar:	

Escuchar

<input type="checkbox"/> Escucho atentamente a la otra persona sin pensar en la manera en que voy a responder.	
<input type="checkbox"/> Trato de ponerme en el lugar de la otra persona cuando escucho.	
<input type="checkbox"/> No juzgo el comportamiento de la otra persona.	
<input type="checkbox"/> Resumo los mensajes que escucho usando mis propias palabras para cerciorarme de que los entiendo.	
<input type="checkbox"/> Trato de escuchar lo que no se dice.	
Total de escuchar:	

Continúa en la página siguiente

AUTOEVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE COACHING OPERA

Viene del otro lado

Dar retroalimentación

■ Describo a la otra persona lo que observo acerca de su comportamiento en términos muy específicos.	
■ Describo a la otra persona las posibles consecuencias de su conducta.	
■ Le ofrezco retroalimentación en privado.	
■ Siempre empiezo hablando de los puntos fuertes cuando brindo retroalimentación.	
■ Doy la retroalimentación de tal modo que la otra persona pueda escuchar lo que tengo que decir.	
Total de retroalimentación:	

Llegar a un acuerdo

■ Ayudo a la otra persona a identificar acciones concretas y realistas que pueda realizar.	
■ Ayudo a la otra persona a identificar obstáculos y descubrir maneras prácticas de superarlos.	
■ Establezco acuerdos claros que subrayan la responsabilidad de la otra persona de llevarlos a cabo.	
■ Solicito una decisión y compromiso de la otra persona para cambiar su conducta.	
■ Doy seguimiento a estos acuerdos periódicamente.	
Total de acuerdos:	
Total de OPERA	

Si su puntuación es de 100 puntos o más, usted tiene mucha práctica en estas habilidades de coaching.

Si su puntuación es menor de 75, hay margen de mejora; podría solicitar coaching para usted mismo/a. El material de distribución siguiente brinda algunas sugerencias para mejorar sus habilidades de coaching.

CONSEJOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DE COACHING OPERA

HABILIDADES OPERA

FORMAS DE FORTALECER ESTAS HABILIDADES

Observar

- Trate de observar sin juzgar. Aténgase a los hechos (¿qué ve?) en lugar de lo que usted piensa que ve. Anote estos hechos y compruebe cuántos de ellos son observables objetivamente y cuántos pueden ser impresiones subjetivas.
- Cuando usted interpreta lo que observa, compruebe si su interpretación es correcta preguntando: "Parece tenso/a. ¿Hay algún problema?"

Preguntar

- Si planea tener una conversación, prepare buenas preguntas por adelantado. Revise cada pregunta para asegurarse de que sea una averiguación auténtica que ayudará a aprender, en lugar de una que bloquee el aprendizaje.
- Antes de la conversación, dígame a sí mismo/a: "Sé muy poco acerca de la experiencia de esta persona". O, "querría obtener su perspectiva, especialmente si es diferente de la mía".
- Después de la conversación, revise las preguntas que planteó y la respuesta que recibió. ¿Qué aprendió acerca de la otra persona? ¿Acerca de usted mismo/a?

Escuchar

- Deténgase cuando encuentra algo sobre lo que querría dar un consejo. En cambio, escuche para ver si descubre que la otra persona ya sabe el contenido de su consejo.
- Practique escribir un resumen de lo que una persona a quien ofreció coaching dijo en la conversación.
- Practique identificar el sentimiento detrás de las palabras. Verifique si estuvo correcto/a.
- Amplíe su tolerancia al silencio. Si espera pacientemente, permitirá que la otra persona le responda concienzudamente.

Retroalimentar

- Piense en la retroalimentación que le gustaría recibir de otra persona.
- Practique ser específico/a cuando da su retroalimentación refiriéndose a comportamientos específicos sin etiquetarlos.
- Antes de dar comentarios negativos, procure encontrar comportamientos que merecen aplauso y aliento, y luego formule la retroalimentación negativa en forma de pedido de mejora.

Acordar

- Cada vez que llegue a un acuerdo, pregúntese si es viable y si tiene un límite temporal.
- Apúntese recordatorios en su diario o en su calendario para darles seguimiento.
- Antes de cerrar una conversación, asegúrese de que se ha llegado a un acuerdo.

REVISIÓN DE LOS PRIMEROS PASOS EN LOS MODELOS DEL RETO DE LOS EQUIPOS DE MEJORA

La visión

- ¿La visión del equipo es coherente con el área de salud prioritaria y su misión organizacional?
- ¿Parece probable que la misión inspire al equipo como algo que conviene realizar?
- ¿Habría cambios de ideas o de redacción que pudieran presentar la visión de una manera más impactante?

La situación actual

- ¿El equipo ha explorado su entorno interno y externo en el contexto del área de salud prioritaria y los indicadores nacionales/regionales?
- ¿La descripción es un enunciado preciso de todos los datos relevantes a los que tiene acceso el equipo?
- ¿Podría haber cambios de redacción que describieran la situación actual de manera más exacta e integral?

El resultado medible

- ¿El resultado satisface los cinco criterios SMART?
- **Específico:** ¿El resultado es suficientemente claro como para que los demás puedan entender como será cuando se lo realice?
 - ¿El resultado tiene un indicador de lo que cambiará con el tiempo?
 - ¿El resultado se limita a 1-2 indicadores?
 - **Medible:** ¿El avance hacia el resultado puede medirse con números, coeficientes, proporciones o porcentajes?
 - ¿El resultado presenta una línea de base para el indicador?
 - ¿Establece un valor objetivo o meta para el indicador?
 - ¿Se expresa en números y también en porcentajes?
 - **Adecuado:** ¿El resultado está alineado con el área de salud prioritaria y las metas de la organización y del equipo?
 - **Realista:** ¿El equipo puede lograr este resultado con sus actividades y recursos actuales?
 - **Sujeto a plazo:** ¿El resultado tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización?
- ¿Podría cambiarse la redacción de manera que el resultado fuera más sólido?

COMENTARIOS SOBRE LA PRÁCTICA DE COACHING PARA LOS PRIMEROS PASOS EN EL MODELO DEL RETO

Preguntas para el observador:

Habilidades de coaching generales: creación de un entorno positivo

- ¿Qué es lo que dijo e hizo el/la coach para fomentar un entorno físico y emocional positivo para este ejercicio?
- ¿Qué otra cosa podría haber dicho o hecho para fomentar ese entorno?
- ¿Puede dar ejemplos de cosas que haya hecho o dicho el/la coach en alguna parte de esta actividad que no haya sido adecuada o útil? De ser así, ¿qué podría haber dicho o hecho el/la coach de otra forma?

La visión del equipo

- ¿Qué dijo o hizo el/la coach para confirmar o ayudar al equipo a mejorar la visión?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué otra cosa podría haber dicho o hecho para ayudar a fortalecer la visión?

La situación actual

- ¿Qué dijo le hizo el/la coach para ayudar al equipo a analizar la situación actual y vincular la con su resultado medible?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué más podría haber dicho o hecho para ayudarles a analizar su situación actual de manera más exacta?

El resultado medible

- ¿Qué hizo el/la coach para ayudar al equipo a lograr que su resultado fuera SMART?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué más podría haber dicho o hecho para ayudar a crear un resultado SMART?

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LA REUNIÓN N.º 2 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Fecha: _____

Por favor, complete este formulario de evaluación. Valoramos su colaboración para ayudarnos a mejorar los materiales del LDP+ y otros aspectos del programa. Gracias.

1. ¿Qué aprendió en esta reunión del equipo de apoyo técnico?

2. ¿De qué forma lo que aprendió le ayuda a desempeñar su rol como miembro del equipo de apoyo técnico?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

SECCIÓN 5

TALLER 2: ENFOCAR, PLANIFICAR, ALINEAR Y MOVILIZAR

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 2

PROPÓSITO

Aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para pasar de la visión a la acción.

OBJETIVOS

- Presentar las herramientas y las técnicas que permiten entender el enfocar como práctica de liderazgo
- Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo
- Identificar los obstáculos y sus causas fundamentales
- Proponer acciones prioritarias con una perspectiva de género
- Aprender a enfocarse en las prioridades a fin de lograr resultados importantes
- Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 1
- **Sesión 9:** Movilizar para obtener resultados: Aprender a movilizar a los actores involucrados
- **Sesión 10:** Enfocar: Entender enfocar como práctica del liderazgo
- **Sesión 11:** Enfocar el plan: Identificar acciones prioritarias y aprender a enfocarse personalmente y como equipo para lograr resultados importantes
- **Sesión 12:** De la visión a la acción: Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura (15 min) Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas (3 h)	Revisión (20 min) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (conclusión)(1 h) Sesión 10: Enfocar (1 h y 30 min)	Revisión (20 min) Sesión 11: Enfocarse en el plan (3 h)
Almuerzo			
P.M.	Revisión de tareas (conclusión): (1 h, o según sea necesario, de acuerdo con la cantidad de equipos) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (3 h) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 10: Enfocar (conclusión) (3 h y 30 min) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 11: Enfocar a través del plan (1 h) Sesión 12: De la visión a la acción (2 h) Evaluación del Taller (10 min)

PREPARACIÓN

Dar a cada participante algo para guardar los materiales de distribución del taller; como un fólder de plástico, carpeta o carpeta de tres anillos.

Copie los materiales de distribución antes de cada sesión. El plan para cada actividad muestra lo que usted tiene que usar para dicha actividad. Puede encontrar todos los materiales de distribución en las secciones tituladas materiales de distribución de esta guía o en LeaderNet en la sección titulada Facilitadores de liderazgo, en Recursos. Empiece en <http://www.leadernet.org/>.

NOTA: LeaderNet es una comunidad global de práctica para gerentes que lideran y para facilitadores del LDP+ y del Programa de Desarrollo de Liderazgo Virtual (LDPV). Para usar LeaderNet, debe ir primero a <http://www.leadernet.org/> y regístrese (es gratis).

Necesitará una variedad de suministros para cada sesión, por ejemplo, rotafolio, papel y lápices. Encontrará una lista de suministros requeridos en cada sesión y cada actividad. A veces tendrá que preparar rotafolios por adelantado.

Lea todos los materiales de la reunión por adelantado. Utilice la información proporcionada en el calendario en las notas para facilitadores a fin de determinar cuánto tiempo dar a los participantes para que llenen los formularios, trabajen individualmente, en pares, en grupos, etc.

REFLEXIÓN Y REVISIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final de cada día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante.

Revisión. Empiecen los días 2 y 3 con una revisión del contenido del día anterior. Ha dado buenos resultados pedir que un participante haga una breve presentación informal resumiendo lo que aprendió el grupo el día anterior.

NOTA: Estas reflexiones regulares constituyen una práctica importante de liderazgo. Permite que las personas tengan tiempo de pensar acerca de lo que han aprendido y cómo aplicarlo.

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, copie y distribuya los materiales de distribución que son el formulario de evaluación del taller y la retroalimentación para facilitadores del LDP+. Se encuentran en las dos últimas páginas de la sección de materiales de distribución del Taller N.º 2 de esta guía.

Evaluación del avance. El éxito del programa se mide mediante una evaluación del avance que realizan los equipos hacia sus resultados medibles. Para apoyar esto, el equipo de apoyo técnico deberá garantizar que los equipos den seguimiento continuo de su avance comparado con su línea de base utilizando indicadores claros.

ENTRE LOS TALLERES 2 Y 3

Reuniones del equipo completo. Al regresar a sus lugares de trabajo los participantes celebran reuniones con el resto de sus equipos a fin de informar lo que han aprendido en el taller y revisar los resultados de su exploración.

Sesiones de coaching. Los miembros del equipo de apoyo técnico del LDP+ trabajan con los equipos entre cada taller. En estas reuniones, ellos revisan el avance y los temas cubiertos en el taller; además de presentar sus comentarios y apoyar a los equipos que trabajan en sus modelos del reto y preparar sus planes de acción.

T2
DÍA I
CRONOGRAMA

PRIMER DÍA DEL TALLER 2

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2

— ALMUERZO —

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2
(conclusión)

SESIÓN 9: MOBILIZING FOR RESULTS

9.A Equilibrio entre dos enfoques de liderazgo

9.B Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo

9.C Análisis de las necesidades y los intereses de los actores involucrados: un ejercicio de exploración y movilización

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura



DURACIÓN

15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de sus lugares de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2

En este ejercicio se revisa lo que aprendieron los participantes durante el último taller.

- **DURACIÓN** 2.5–3.5 horas
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con los objetivos del Taller N.º 2
 - ❑ Rotafolio con tarea para el Taller N.º 2
 - ❑ Material de distribución: *Agenda y objetivos: Taller N.º 2; Tarea para el taller N.º 2*
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar el contenido del Taller N.º 1 (20 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 1 que hable al grupo. Después de que termine esta persona,

PREGUNTE: *¿Qué preguntas tienen a esta altura del proceso?*

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 2 (10 minutos)

DISTRIBUIR la *Agenda y objetivos: Taller N.º 2*.

Revisar los objetivos del programa del taller.

PASO 3. Informar sobre las tareas (2–3 horas)

DISTRIBUYA Y REVISE la *Tarea para el taller N.º 2*. Invite a cada equipo a pasar al frente de la sala para su **PRESENTACIÓN**. Según cuál sea la cantidad de equipos, conceda unos 20 a 30 minutos por equipo para la presentación, la retroalimentación y las preguntas.

- Pida a los equipos que **MUESTREN** sus modelos del reto revisados. Se espera que expliquen cómo avanzaron y refinaron la tarea que hicieron en el Taller N.º 1.

NOTA: Conceda preguntas y aclaraciones pero enfóquese en ayudar a los equipos en lugar de criticarlos.

AUTORICE UN DESCANSO PARA EL ALMUERZO en un momento adecuado de manera que cada equipo tenga tiempo de presentar sin sentirse apurado, y que los participantes tengan suficiente tiempo para hacer sus preguntas.

Reanude y **COMPLETE** las presentaciones de los equipos.

PASO 4. Concluya la sesión (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Dónde vieron indicios de actividades de exploración?*

DESTAQUE los métodos de recopilación de datos que utilizaron los equipos y su eficacia para recopilar la información clave.

PREGUNTE: *¿Qué habría sucedido si los equipos hubieran explorado de esta manera?*

¿Qué hemos aprendido acerca de la exploración?

SESIÓN 9. MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS

PROPÓSITO

Aprender a movilizar a los actores involucrados.

OBJETIVO

- Movilizar recursos para alcanzar sus resultados medibles

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo*
- *Dos enfoques del liderazgo*
- *Conceptos básicos de género*
- *Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados*
- *Formulario de solicitud de movilización de recursos*

9.A Equilibrio entre dos enfoques de liderazgo

Este ejercicio demuestra que tanto los enfoques relacionales como los posicionales contribuyen a obtener resultados positivos.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo; Dos enfoques del liderazgo*
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar los objetivos de la actividad (5 minutos)

DIGA: *Es importante que su equipo entienda los diferentes enfoques del liderazgo y cuál es la mejor manera de trabajar juntos para utilizar todas sus fortalezas.*

Cuando terminemos esta actividad, ustedes:

- *Entenderán los enfoques de liderazgo relacional y posicional.*
- *Sabrán de qué manera el liderazgo relacional y posicional contribuye a los resultados.*
- *Reconocerán la importancia de equilibrar ambos enfoques en un grupo de trabajo o equipo.*

PASO 2. Autoevaluación de los enfoques de liderazgo (15 minutos)

ENTREGAR el material de distribución titulado *Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo*.

DIGA: *Esto les ayudará a determinar el enfoque que utilizan más a menudo en situaciones de trabajo.*

Lean los enunciados y rodeen con un círculo el 1, 2, 3, o 4 para indicar cuán a menudo emplean este enfoque cuando trabajan en un grupo.

Por ejemplo, si alguien la mayor parte del tiempo asume la responsabilidad de liderar el grupo para obtener resultados, encerraría en un círculo el número 4 de la primera tabla.

Elijan solamente un número para cada conjunto de 1–4.

Después de que hayan completado la autoevaluación:

DIGA: *Luego de haber encerrado en un círculo un número para cada conjunto de enunciados, miren y vean si tienen círculos en más números 1 y 2, o en más 3 y 4.*

DIGA: *Si comprueban que tienen más 1 y 2, eso significa que tienden a usar más a menudo el enfoque relacional.*

Si comprueban que tienen más 3 y 4, entonces tienden a usar más a menudo el enfoque posicional.

Discutan esto en pares durante cinco minutos.

PASO 3. Equilibrio de los enfoques de liderazgo en un equipo (30 minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Dos enfoques del liderazgo*.

DIGA: *Observen las descripciones de los dos tipos diferentes de liderazgo.*

El liderazgo relacional dependen más de la solidez de las relaciones personales.

El liderazgo posicional depende más de la posición de autoridad del individuo.

Tengan en cuenta el enunciado en la parte superior del material de distribución: “Los líderes eficaces equilibran el enfoque relacional y el posicional”.

Compare su autoevaluación con las descripciones de estos dos enfoques de liderazgo. Considere cuánto se acercan estas descripciones a su comportamiento habitual.

DIGA: *Formen pares y tomen cinco minutos cada uno analizando cómo podrían equilibrar los dos enfoques.*

Lidere una discusión con el grupo grande sobre los efectos de estos dos enfoques del liderazgo.

PREGUNTE: *¿Qué efectos puede tener cada uno de los dos enfoques sobre la manera en que trabajan en conjunto los miembros de un equipo?*

En nuestros equipos, ¿cómo podemos reconocer y apreciar a quienes usan enfoques más relacionales o posicionales de liderazgo que los nuestros?

¿Qué compromisos puede asumir su equipo a fin de apreciar otros enfoques de liderazgo?

En plenario, solicite que los grupos **INFORMEN** los resultados de sus discusiones.

9.B Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo

En este ejercicio, los participantes comienzan a entender cómo los roles de género afectan a los enfoques de liderazgo, y a apoyar tanto a hombres como a mujeres para que puedan liderar juntos con dignidad y respeto.

- **DURACIÓN** | 1 hora y 30 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: *Conceptos básicos de género*
- **PROCESO:**

PASO 1. Aclarar las definiciones e implicaciones de “sexo” y “género” (30 minutos)

DISTRIBUIR el material de distribución titulado *Conceptos básicos de género*.

DIGA: *Vamos a analizar el género. Tenemos que asegurarnos de utilizar las mismas definiciones para los conceptos de género claves.*

En el material de distribución verán las definiciones de género y de sexo.

El género es un conjunto de roles, responsabilidades, derechos, derechos adquiridos y obligaciones de orden económico, social y político definidos culturalmente y asociados con el hecho de ser hombre o mujer, así como con las relaciones de poder entre mujeres y hombres, niños y niñas.

El sexo es las diferencias biológicas entre las hembras y los machos.

Entonces, en el material de distribución vamos a revisar las definiciones de sexo, género, equidad de género e igualdad de géneros, violencia basada en el género, el empoderamiento y la participación de los hombres.

Conceda tiempo para que los participantes revisen el material de distribución y usted pueda recibir y aclarar las preguntas en la reunión plenaria.

PASO 2. Consideración de los roles históricos de liderazgo de hombres y mujeres (30 minutos)

DIGA: *Si queremos que nuestros equipos trabajen bien, debemos fomentar la equidad de género en el liderazgo.*

PREGUNTE: *¿Creen que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades de ocupar posiciones de liderazgo y de tomar decisiones? ¿Por qué o por qué no?...*

DIGA: *Las mujeres (como grupo, no todas) históricamente han estado excluidas de la mayoría de las posiciones formales del liderazgo, autoridad y poder. Generalmente se las ha hecho responsable de establecer y mantener relaciones.*

Aunque las mujeres pueden haber tenido alguna influencia sobre los recursos necesarios para realizar tareas importantes, raramente han tenido control sobre estos recursos.

Los hombres (como grupo, no todos) históricamente han ocupado posiciones de liderazgo con mayor autoridad y poder formal.

Esto ha permitido a los hombres tener más control sobre los recursos necesarios para las actividades importantes.

PASO 3. Considerar cómo podemos cumplir nuestro compromiso de equidad en el liderazgo (30 minutos)

DIGA: *Las investigaciones han demostrado que tanto los líderes masculinos como femeninos utilizan los enfoques de liderazgo relacional y posicional.*

Queremos empoderar tanto a hombres como a mujeres para que sean líderes eficaces que utilizan ambos enfoques.

Pida a los equipos que analicen la siguiente pregunta durante 10 minutos:

¿Cómo podría nuestro equipo estimular y apoyar a las mujeres y a los hombres para que utilicen enfoques de liderazgo tanto posicionales como relacionales?

En un pleno, solicite que los grupos **INFORMEN** los resultados de sus discusiones.

Recomendaciones para el facilitador:

1—Mantenga la modalidad de averiguación durante la facilitación. Reconozca que las cuestiones relacionadas con el género pueden afectar nuestros sentimientos más profundos y pueden llevarnos a imponer nuestro punto de vista.

2—Destaque que la equidad de género y el acceso a los roles de liderazgo es tanto para mujeres como para hombres.

3—Evite transformar la sesión en un foro de quejas, y trate de concentrar la atención en el futuro: Pregunte “¿qué podemos hacer para mejorar el liderazgo de los hombres y de las mujeres?”

9.C Análisis de las necesidades y los intereses de los actores involucrados: un ejercicio de exploración y movilización

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar a sus actores involucrados y entender sus necesidades e intereses mediante las prácticas de enfocar, planificar, explorar y movilizar.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con la definición de actores involucrados: *Los actores involucrados son aquellos individuos o grupos que tienen un interés en el logro de los resultados que ustedes han seleccionado. Esto incluye a quienes son afectados por los resultados, ya sea de manera positiva o negativa.*
- ❑ Material de distribución: *Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Identificación de los actores involucrados (20 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué significa la expresión “actores involucrados”?*

Tome algunas respuestas.

DIGA: *Los actores involucrados son aquellos individuos o grupos que tienen una participación en el resultado que usted ha seleccionado.*

- *Los actores involucrados incluyen a cualquier persona que pueda ayudarle a tener éxito, o que puedan crearle dificultades. Un actor involucrado es también cualquiera que pueda ser afectado cuando usted logra su resultado. ¿Estarán contentos? ¿Descontentos?*

DISTRIBUYA y revise la *Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados*.

PASO 2. Identificar los intereses y las preocupaciones de los actores involucrados (25 minutos)

REFERIRSE al rotafolio con las definiciones de los actores involucrados.

DIGA: *En su equipo, realice una lluvia de ideas para crear una lista de todos los actores involucrados y rodear en un círculo los cinco más decisivos.*

Póngalos en la columna izquierda de la hoja de trabajo.

Para cada actor involucrado, analice las preguntas de las tres columnas siguientes:

- *¿Qué es lo que le interesa al actor involucrado?*
- *¿Cuál es la preocupación principal del actor involucrado?*
- *¿Qué necesita hacer para obtener el apoyo del actor involucrado?*

Complete la hoja de trabajo y discuta los pasos siguientes con su equipo.

En una sesión de mañana, utilizaremos esta información a fin de entender mejor cómo podemos movilizar a estos actores involucrados para lograr que apoyen en la implementación de sus planes de acción y el logro de sus resultados.

Cierre



DURACIÓN

30 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.

Cuando hayan terminado, comenten sus respuestas con la persona que tienen a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

Al comienzo del segundo día, pida a un participante que se prepare para revisar lo que haya aprendido en las sesiones del primer día.

T2
DÍA2
CRONOGRAMA

SEGUNDO DÍA DEL TALLER 2

SESIÓN 9: MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS (CONCLUSIÓN)

Revisión

9.D Movilización de los actores involucrados para comprometer recursos

SESIÓN 10: ENFOCAR

10.A ¿Qué significa enfocar?

10.B Reconocimiento de su esfera de influencia

— ALMUERZO —

10.C Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados

10.D Diagnosticar las causas fundamentales—Técnicas de los cinco por qué

Cierre

Revisión

➤ **DURACIÓN** 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

DIGA: *Ahora vamos a escuchar a un participante que nos dirá lo que aprendió ayer.*

NOTA: Cuando los participantes hablan a todo el grupo, es una gran oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitador.

Recuerde a los participantes que van a retomar donde terminaron en el primer día con relación a la exploración de la movilización de los actores involucrados.

9D. Movilización de los actores involucrados para comprometer recursos

Este ejercicio demuestra cómo la movilización de recursos requiere análisis y planificación.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Solicitud de movilización de recursos; Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados*
 - ❑ Rotafolio en blanco

NOTA: Las actividades para movilizar recursos deben insertarse en el plan de acción que se desarrolle en la próxima sesión. Esta es la manera en que funciona “alineamiento y movilización”!

➤ PROCESO:

PASO 1. Movilización de apoyo de los actores involucrados (5 minutos)

DISTRIBUYA copias del *Formulario de solicitud de movilización de recursos*.

DIGA: *Utilizaremos el análisis de actores involucrados que realizaron ayer como la base de este ejercicio.*

DIGA: *Como vimos, los actores involucrados clave son personas o grupos que tienen una participación en el resultado que ustedes han seleccionado.*

Esto incluye aquellos que pueden afectar su avance así como aquellos que son afectados por su resultado.

Ya sea que el impacto sea positivo o negativo, ellos son sus actores involucrados y es necesario obtener su apoyo.

Sin el apoyo de los actores involucrados no podríamos avanzar mucho hacia nuestros resultados esperados.

PASO 2. Planificación de la movilización (30 minutos)

DIGA: *Revisen la hoja de trabajo de análisis de actores involucrados: quiénes son los actores involucrados, sus intereses y preocupaciones, y lo que necesitan ustedes para obtener su apoyo.*

En la columna izquierda del Formulario de solicitud de movilización de recursos escriban el nombre de cada actor involucrado del que necesiten un recurso en particular.

DIGA: *Entre los ejemplos de estos recursos cabe citar dinero, trabajo voluntario, acceso a personas de influencia, o materiales.*

Para cada recurso que se necesita, llene las columnas de la hoja de trabajo: ¿qué quiere exactamente de dicho actor involucrado, quien hará la petición, y antes de qué fecha?

PASO 3. Compartir y aprender juntos (25 minutos)

Invite a cada equipo a **LEER** una hilera de sus hojas de trabajo (por ejemplo, un actor involucrado y un conjunto de recursos).

Repita el proceso hasta que todos los equipos hayan compartido todo el contenido de sus hojas de trabajo.

PREGUNTE: *¿Cuáles son algunas de las actividades que ustedes necesitan incluir en su plan de acción para asegurarse de obtener realmente los recursos que necesitan?*

Tome respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

- Ejemplos de actividades pueden ser visitas, reuniones, conversaciones telefónicas, envío de materiales, e invitar o acompañar a otras personas en un viaje de campo para ver algo en acción.
- Esta es una oportunidad para que los equipos adquieran nuevas ideas a partir del intercambio.

DIGA: *Cuando empiecen a trabajar en sus planes de acción, añadan aquellas actividades que consideren necesarias para movilizar recursos.*

DIGA: *Utilicen su Formulario de solicitud de movilización de recursos como herramienta de seguimiento en las próximas reuniones con sus equipos.*

Ahora que tienen los nombres de las personas responsables de presentar cada solicitud de recursos, puede apoyar y responsabilizar a cada uno del seguimiento.

NOTA: Al indicar quién presentará cada solicitud, excluya los nombres de las personas que no forman parte del equipo o que no estén presentes en la sala. La responsabilidad recae en el equipo.

SESIÓN 10. ENFOCAR

PROPÓSITO

Entender el enfocar como práctica del liderazgo.

OBJETIVOS

- Explicar qué significa enfocar
- Explicar las herramientas técnicas para enfocar
- Y los obstáculos que bloquean llegar a un resultado esperado
- Aplicar un análisis de causas fundamentales

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Seleccione un resultado medible que pueda usarse para la actividad titulada “Obstáculos a alcanzar el resultado”, y escríbalo en un rotafolio. Practique la Técnica de los cinco por qué con alguno de sus cofacilitadores. Seleccione un ejemplo que le resulte cómodo para usarlo.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

DISTRIBUCIÓN MATERIAL DE

- *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- *Categoría de obstáculos*
- *Conceptos básicos de género*
- *Herramienta de análisis de equidad de género*
- *La técnica de los cinco por qué*

10.A ¿Qué significa enfocar?

Este ejercicio explora la importancia de enfocar dentro de una organización.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. La práctica de liderazgo de enfocar (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué significa enfocar?*

¿Por qué es importante que los líderes se enfoquen?

¿Qué sucede cuando un grupo u organización no tiene un enfoque claro?

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

Revise la definición de enfocar del material de distribución de *prácticas integradas*.

DIGA: *Enfocar significa:*

- *Determinar las prioridades clave, y*
- *Crear un cuadro común de resultados esperados.*

DIGA: *El resultado organizacional de enfocar es:*

- *El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.*

PASO 2. Prioridades (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Para que los equipos se enfoquen, es necesario conocer el enfoque de la institución que los cubre.*

En el último taller, analizamos el área de salud prioritaria y los indicadores que enfocarían el trabajo de nuestros equipos.

ESCRIBA el área de salud prioritaria y los indicadores en un rotafolio.

PASO 3. Enfoque organizacional (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *Aparte del área de salud prioritaria y los indicadores, ¿qué otras cosas tiene su organización que puedan usarse como herramienta para enfocar? (Misión, estrategia, metas anuales, etc.)*

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

10.B Reconocimiento de su esfera de influencia

Este ejercicio ayuda a la gente a pensar acerca de lo que pueden o no puede controlar a fin de efectuar cambios, dado su papel o posición en la organización. Esta discusión contribuirá a enfocarse en sus planes de acción.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio grande (dos hojas juntas) con tres círculos concéntricos con diámetros concéntricos mayores dibujados alrededor de cada uno.
- ❑ Rotafolio preparado (cubierto) con la oración de serenidad escrita sobre el mismo:
Dadme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el coraje para cambiar las que puedo; y la sabiduría para entender la diferencia.

➤ **PROCESO:**

PASO I. Definir círculos de control y de influencia (10 minutos)

En el grupo grande, **MUESTRE** los tres círculos y **ESCRIBA**:

- “control” dentro del círculo interior;
- “influencia” en el círculo del medio;
- “sin control y poca/ninguna influencia” en el círculo exterior.

Analice las distinciones entre los tres ciclos.
Pida ejemplos para cada círculo, como estos:

- **Círculo interior:** nuestras palabras y nuestras acciones.
- **Círculo del medio:** nuestro vecindario, nuestro entorno laboral, amigos, colegas, familia (podemos ejercer influencia sobre ellos pero no podemos controlarlos).
- **Círculo exterior:** fenómenos naturales como terremotos o el clima, política fuera de nuestro alcance, y el comportamiento de personas con quienes no tenemos contacto.

PREGUNTE: *¿Cuál de estos círculos les preocupa más?*

NOTA: Normalmente es el círculo exterior, donde no es mucho lo que podemos hacer.

PREGUNTE: *¿En qué círculo es más probable que tenga usted algún impacto?*

¿Qué sucede cuando usted tiene un impacto?

¿De qué manera afecta eso a los otros círculos?

PASO 2. Analice las prácticas que contribuyen a ejercer influencia (15 minutos)

En sus equipos, pida a los participantes que reflejen y analice en las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que necesiten utilizar para influir eficazmente en los demás.

¿Qué actividades ejercen la mayor influencia sobre un equipo?

Pídales que **PREPAREN UNA LISTA** para presentar al grupo más amplio.

PASO 3. Presente prácticas que apoyen la influencia (15 minutos)

Ante todo el grupo, pida que los equipos **PRESENTEN** sus reflexiones sobre las prácticas de influencia.

PASO 4. Concluya la sesión (5 minutos)

REVELEY LEA (o pida que alguien lea) la oración de serenidad del rotafolio.

Recalque que liderazgo se trata de enfocarse en cosas que pueden ejercer influencia más que en quejarse acerca de las cosas sobre las que no podemos hacer mucho.

10.C Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar el trabajo necesario para realizar el resultado medible esperado.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado con el resultado esperado que usted seleccionó
 - ❑ Hojas de rotafolio en blanco
 - ❑ Cinta adhesiva para pegar papeles en la pared
 - ❑ Mitad de hojas de papel, suficientes como para dar cinco a cada equipo
 - ❑ Marcadores para cada grupo a fin de que escriban sus ideas sobre el papel
 - ❑ Material de distribución: *Categoría de obstáculos; Herramienta de análisis de equidad de género*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes después del almuerzo (15 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO 2. Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados (60 minutos)

REFIÉRASE al rotafolio preparado con el resultado medible esperado que haya seleccionado para la demostración. Explique al grupo cómo lo seleccionó y encontró.

PREGUNTE: *¿Porque todavía no han llegado allí?*

¿Qué es lo que bloquea el camino hacia este resultado, cuáles son los obstáculos?

ENTREGUE el material de distribución titulado *Categoría de obstáculos*.

DIGA: *Hay varias categorías amplias en la que pueden ubicarse los obstáculos de su equipo. Algunas de las más comunes son:*

- *Políticas y procedimientos*
- *Proveedores*
- *Equipo, infraestructura y suministros*
- *Pacientes, clientes, individuos o comunidades*

PREGUNTE: *¿Qué ejemplos dentro de estas categorías pueden aplicarse a la entrega y el uso de los servicios de salud?*

PRESENTE cuatro hojas de rotafolio en blanco con las categorías como encabezados. **ESCRIBA** ejemplos en el rotafolio correspondiente a medida que los participantes los sugieran.

DIGA: *Tengan en cuenta que el género es un tema transversal que debe tenerse en cuenta en la realización de este análisis. Hay muchos ejemplos de problemas de género que podrían afectar la prestación y el uso de los servicios de salud en todas las categorías. Por ejemplo, hay políticas que pueden limitar el acceso de las mujeres a los servicios de salud, (por ejemplo, a las mujeres a menudo necesitan “permiso” para usar servicios o métodos de planificación familiar) o actitudes prejuiciosas de los proveedores que pueden limitar el uso general de los servicios a las mujeres.*

ENTREGUE el material de distribución titulado *Herramienta de análisis de equidad de género*.

DIGA: *Cuando se realiza el análisis de las causas de este problema podemos pensar en la equidad de género en términos de tres temas diferentes:*

- *Oportunidad: ¿De qué manera el sistema de salud fomenta la equidad de género en roles de gerencia y liderazgo?*
- *Acceso: ¿Cómo se organizan los servicios de salud de manera que resulte fácil tanto para las mujeres como para los hombres recibir servicios de calidad?*
- *Participación: ¿De qué manera participan los hombres y las mujeres de la comunidad en las decisiones relacionadas con los servicios de salud?*

DIGA: *Ahora en sus grupos comience a llenar esta hoja de trabajo para identificar algunos obstáculos relacionados con el género que pudieran bloquear a los hombres y mujeres en el acceso o uso de los servicios.*

PASO 3. Aplicar la técnica de lluvia de ideas para identificar los obstáculos principales al logro de resultados medibles esperados (30 minutos)

PREGUNTE: *¿Cuáles son los obstáculos principales que enfrenta su equipo para realizar el resultado medible esperado?*

DIGA: *Con su equipo de mejora, anote todos los obstáculos que se le ocurran.*

Identificar los obstáculos en cada una de las categorías que acabamos de analizar: políticas y procedimientos, proveedores; equipo, infraestructura y suministros, pacientes, clientes, individuos o comunidades; y el problema transversal del género. Añada otros obstáculos que encajen dentro de estas categorías.

En la reunión plenaria, pida a los equipos que compartan los obstáculos que han identificado. **RECORRA** la sala, pidiendo un ejemplo de cada equipo por turno, y luego repita el proceso hasta que todos los equipos hayan añadido todos sus obstáculos a la lista.

ESCRIBA todos los obstáculos en un rotafolio.

PASO 4. Identificar los obstáculos más críticos (30 minutos)

DIGA: *Han identificado muchos obstáculos, pero es más útil concentrarse solamente en aquellos que ocasionan las mayores dificultades para lograr el resultado esperado.*

Por ejemplo, puede haber muchas razones de que las mujeres no tengan acceso a los servicios de prevención de transmisión de enfermedades de madre a hijo (PTMI), pero pueden haber observado que la mayoría de las mujeres embarazadas ni siquiera vienen al centro de salud para los servicios prenatales. En este caso, sería bueno analizar las causas de ese obstáculo, el hecho de no ir para recibir los servicios prenatales, en lugar de cualquier otro obstáculo relacionado con los propios servicios de PTMIU.

DIGA: *Con su equipo de mejora, revise los obstáculos que han identificado y márquenlos según el grado de importancia. Escriba “A” junto a los que considere más importantes, “C” junto a los menos importantes, y “B” junto a los que queden en el medio.*

Piense en los círculos de influencia de la sesión anterior. Seleccione los obstáculos que usted puede controlar, no los que quedan fuera. Por ejemplo, los recursos de terceros están fuera de su control, aunque posiblemente dentro de su esfera de influencia.

Luego seleccione tres de los cinco obstáculos más importantes para realizar el resultado medible esperado de su equipo. Verifique que todos estén de acuerdo con su selección.

Escriba cada obstáculo en una hoja aparte de papel de rotafolio.

Pida a los equipos que **PRESENTEN** los obstáculos que han seleccionado en la reunión plenaria y que expliquen brevemente sus razones.

10.D Diagnosticar las causas fundamentales—Técnicas de los cinco por qué

Este ejercicio ayuda a los participantes a determinar la diferencia entre presentar síntomas y causas fundamentales y luego diagnosticar dichas causas.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado: Un árbol con sus raíces a la vista.
 - ❑ Rotafolio preparado con la definición del análisis de causas: *El análisis de causas implica métodos de resolución de problemas que van más allá de los síntomas para encontrar las causas básicas de los problemas. Utilizamos el análisis de causas porque los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas subyacentes, por oposición a ocuparse meramente de los síntomas obvios.*
 - ❑ Rotafolio preparado con cuadro de ejemplo que incluye obstáculos, causas y acciones prioritarias.
 - ❑ Material de distribución: *La técnica de los cinco por qué*
 - ❑ Rotafolios en blanco uno para cada equipo

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar la técnica de los cinco por qué para el análisis de las causas (20 minutos)

MUESTRE el rotafolio con la imagen de un árbol con sus raíces a la vista

PREGUNTE: *¿Qué tiene que ver esto con enfocar y planificar?*

Tome respuestas hasta que alguien mencione el análisis de las causas.

PREGUNTE: *¿Alguien sabe qué es el análisis de las causas?*

Tome respuestas y haga comentarios alentadores (“muy bien”, “eso tiene sentido”, y otros por el estilo) ante las explicaciones de causas que sean correctas o casi correctas.

DIGA: *El análisis de causas implica métodos de resolución de problemas que van más allá de los síntomas para encontrar las causas básicas de los problemas.*

Utilizamos el análisis de causas porque los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas subyacentes, por oposición a ocuparse meramente de los síntomas obvios.

DIGA: *Aprenderán algunas maneras estructuradas de diagnosticar los problemas organizacionales, similares a las maneras en que aprendemos a diagnosticar problemas médicos.*

Una manera es seguir preguntando “¿por qué?” para ir más allá de los síntomas y aprender cuáles son sus causas.

ESCRIBA, en un rotafolio parte, uno debajo del otro: ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?

Dé un ejemplo de cómo estos “porqués” se aplican a las causas que figuran en la lista bajo las cuatro categorías descritas en la actividad anterior. Seleccione una causa y empiece a preguntar “¿por qué?”

PREGUNTE: *¿Por qué está sucediendo esto?*

Repita la pregunta después de cada respuesta para ilustrar la técnica.

DIGA: *Aunque llamamos a esta técnica “Los cinco por qué”, no siempre queremos preguntar “¿por qué?” exactamente cinco veces. A veces basta con preguntar tres “porqués”, y a veces es necesario preguntar “por qué” más de cinco veces para llegar a la verdadera causa.*

¿Cuándo debemos dejar de preguntar “por qué”? Esto depende de las respuestas. Es importante detenerse en un “¿por qué?” que caiga dentro de su esfera de influencia, no uno que quede fuera de esta influencia.

PASO 2. Practicar la técnica de los cinco por qué (40 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Ustedes han identificado los principales obstáculos para lograr el resultado medible esperado que está vinculado con las prioridades institucionales de su organización y la visión de su equipo.*

Para desarrollar su plan de acción, deben examinar más profundamente las causas de estos obstáculos.

Cuanto mejor sea su análisis, tanto mejor será su plan de acción.

DISTRIBUYA copia de *La técnica de los cinco por qué*.

DIGA: *Para cada una de las causas que incluyeron en la lista, pregunten unas cinco veces “¿por qué?” (Recuerde que pueden necesitar más o menos de cinco). Deténganse cuando lleguen a la última causa sujeta a acción, o sea que su equipo considera que puede hacer algo al respecto. Estas son las causas fundamentales en la que se concentrarán sus planes de acción.*

Si la pregunta es: “¿por qué las mujeres no vienen a la clínica?”, la pobreza o la falta de educación podrían ser la causa fundamental.

Pero sería mejor detenerse en una causa fundamental más indicada para una acción, como “porque no saben cómo se beneficiarán de los servicios que ofrecemos”. El mejor detenerse aquí. Seguir preguntando “¿por qué?” no produciría información sobre la que puedan actuar.

Cuando lleguen al final de las preguntas “por qué” para cada obstáculo, llenen el papel del rotafolio para ese obstáculo con una tabla que incluya la última causa fundamental y dejen espacio para las acciones prioritarias para abordarla.

MUESTRE un ejemplo en un rotafolio:

Obstáculos	Causa	Acciones prioritarias
Las mujeres no necesitan venir al centro de salud para recibir servicios de prevención de transmisión vertical del VIH.	Nadie ha sensibilizado a las mujeres embarazadas en esta comunidad al hecho de que la prevención de la transmisión vertical del VIH puede salvar la vida de los bebés.	

CIRCULE entre los equipos, escuche atentamente sus deliberaciones, y examine las hojas de sus rotafolios para asegurarse de que entienden la tarea y se ocupan de las causas fundamentales sobre las cuales tienen control.

NOTA: Al circular, asegúrese de que los equipos no produzcan una larga lista de descripciones muy generales, tal como “falta de recursos humanos”. Si observa esta tendencia, ayude a los equipos a analizar más profundamente preguntándoles: “¿por qué es así?”

PASO 3. Informe sobre el avance (20 minutos)

Invite a cada equipo a **COMPARTIR** las hojas de sus rotafolios en la reunión plenaria.

Analice las preocupaciones o preguntas.

 **DURACIÓN** 30 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.

Cuando hayan terminado, comenten sus respuestas con la persona que tienen a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

Al comienzo del tercer día, pida a un participante que esté preparado para revisar lo que haya aprendido en las sesiones del segundo día.

T2
DÍA3
CRONOGRAMA

TERCER DÍA DEL TALLER 2

SESIÓN 11: ENFOCAR A TRAVÉS DEL PLAN

Revisión

- 11.A Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias para abordar las causas fundamentales
- 11.B Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género
- 11.C Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades

— ALMUERZO —

- 11.D Poner primero lo primero—la matriz de lo importante y lo urgente

SESIÓN 12: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

- 12.A Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados
- 12.B Reflexiones sobre el Taller N.º 2 y preparación para el Taller N.º 3

SESIÓN 11. ENFOCAR A TRAVÉS DEL PLAN

PROPÓSITO

Identificar acciones prioritarias y aprender a enfocarlas personalmente y como equipo para lograr resultados importantes.

OBJETIVOS

- Identificar prioridades
- Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género
- Distinguir entre “importante” y “urgente”

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Pruebe las herramientas con un co-facilitador o amigo para familiarizarse con ellas.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades (muestra)*
- *Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades (hoja de trabajo en blanco)*
- *Modelo del reto*
- *Marco de referencia del continuo de integración de géneros*
- *Escenarios del continuo de integración del género*
- *La matriz de lo importante y urgente*

Revisión

➤ DURACIÓN 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

DIGA: *Ahora vamos a escuchar a un participante que nos dirá lo que aprendió ayer.*

NOTA: Cuando los participantes hablan a todo el grupo, es una gran oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitador.

Recuerde a los participantes que va a reanudar donde se quedaron el segundo día y ahora utilizarán las herramientas de alinear, movilizar, enfocar y planificar analizadas anteriormente en este taller a fin de enfocar el plan.

11.A Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias para abordar las causas fundamentales

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar acciones prioritarias específicas que los equipos pueden usar para superar las causas fundamentales de sus obstáculos y lograr su resultado medible.

➤ DURACIÓN 30 minutos

➤ MATERIALES Rotafolio con directrices para lluvia de ideas:

- *No criticar las ideas.*
- *No analizar ideas durante la sesión de lluvia de ideas.*
- *Pensar creativamente.*

➤ PROCESO:

PASO I. Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias (15 minutos)

DIGA: *Ahora que han identificado las causas fundamentales que le impiden realizar su resultado medible, ha llegado el momento de someter a una lluvia de ideas algunas acciones prioritarias que serán clave para que puedan avanzar para realizar su resultado medible. Considere sus causas fundamentales así como las intervenciones eficaces sugeridas por los coaches cuando piense en las acciones prioritarias necesarias para realizar su resultado medible.*

DIGA: *El propósito la lluvia de ideas es generar muchas ideas creativas para facilitar el mejoramiento de sus equipos.*

Todos los miembros del equipo deben participar activamente en este proceso. La técnica de lluvia de ideas tiene algunas reglas generales.

MUESTRE el rotafolio con directrices para una lluvia de ideas.

PREGUNTE: *¿Hay otras directrices que debemos considerar para poder generar una buena cantidad de ideas creativas para realizar nuestro resultado medible?*

AÑADA las sugerencias al rotafolio.

DIGA: *Reflexionen individualmente sobre el resultado medible esperado por su equipo y las causas fundamentales.*

Tómense cinco minutos para escribir individualmente medidas prioritarias que deberían adoptar para superar estos obstáculos y lograr su resultado.

DIGA: *En sus equipos, registren todas las ideas así obtenidas en una hoja de rotafolio. Como grupo, combinen las ideas que sean similares.*

PASO 2. Informe sobre el (15 minutos)

Invite a cada equipo a **COMPARTIR** las hojas de sus rotafolios en la reunión plenaria.

I I.B Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género

Este ejercicio genera conciencia sobre la manera en que las acciones prioritarias tienen un impacto positivo o negativo sobre la equidad entre género y utiliza este conocimiento para seleccionar intervenciones que fomenten dicha equidad.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: Marco de referencia del continuo de integración de géneros; Escenarios del continuo de integración del género
- ❑ Rotafolio preparado con el Marco de referencia del continuo de integración de géneros

➤ **PROCESO:**

PASO I. Explicar el marco de referencia del continuum de integración de género (30 minutos)

MOSTRAR el rotafolio con el Marco de referencia del continuo de integración de géneros.

DIGA: *El primer día de este taller analizaremos el problema del género. Cuando realizamos el análisis de la causa fundamental, también exploramos la manera en que los problemas del género son transversales y la importancia de tenerlos en cuenta cuando se analizan los obstáculos relacionados con las políticas, procedimientos, proveedores y clientes. Y comenzamos a analizar la manera en que los valores y las creencias culturales afectan nuestra manera de pensar y actuar. El problema es cuando no tenemos conciencia de esta influencia y tomamos decisiones relacionadas con el género a ciegas, o peor aún, cuando conscientemente utilizamos los desequilibrios en torno al género para obtener nuestros objetivos.*

En el proceso de seleccionar nuestras intervenciones queremos tener conciencia del género y seleccionar intervenciones que fomenten la equidad de género o, como mínimo, no reforzar o contribuir a la disparidad entre los géneros.

DIGA: *Analicemos este marco de referencia del continuum de integración de género.*

En la parte superior de este marco, podemos ver el objetivo principal, que es “tener conciencia del género” cuando programamos actividades. Logramos esto al entender la manera en que el género afecta el uso de los servicios y los comportamientos relacionados con la salud y cómo nuestras intervenciones pueden contribuir a la equidad de género y a la salud.

Al pie de este marco de referencia, podemos ver la actitud que estamos tratando de evitar que es la de ser “ciego al género”. Ser “ciegos al género” nos

hace proponer actividades sin tener en cuenta cómo pueden afectar la equidad de género y la salud.

En la flecha se demuestran tres clases de intervenciones/actividades clasificadas en función de la manera en que afectan la equidad de género. Las intervenciones/actividades pueden ser “explotadoras”, “acomodaticias”, o “transformativas”.

ENTREGUE el material de distribución titulado *Marco de referencia del continuo de integración de géneros* e invite a algunos participantes a leer las definiciones en voz alta. Luego refuerce mediante una explicación.

DIGA: *Este marco de referencia demuestra un continuo de los tipos de intervenciones categorizadas por la forma en que tratan las normas y disparidades de género en su diseño, implementación y evaluación.*

- *Las intervenciones/acciones ciegas al género no priorizan la consideración de abordar las normas de género y la disparidad de las relaciones de poder o la manera en que dichas intervenciones afectan al género.*
- *Las intervenciones/acciones conscientes del género examinan y abordan los resultados previstos relacionados con el género durante las etapas de diseño e implementación.*
- *Las intervenciones explotadoras del género se aprovechan de normas rígidas y desequilibrios existentes en las relaciones de poder vinculadas al género para realizar los objetivos de intervenciones de salud .*
- *Las intervenciones acomodaticias del género reconocen el rol de las normas y disparidades en torno al género y procuran desarrollar acciones que se ajusten a los desequilibrios del poder existentes, y a menudo los compensen.*
- *Las intervenciones transformativas del género procuran examinar, cuestionar y cambiar las normas rígidas y el desequilibrio de poder en torno al género como medio de realizar objetivos de equidad de género y salud.*

DIGA: *Las intervenciones conscientes del género tienen como fin acomodar o transformar las relaciones de género, con la meta final de lograr resultados para la salud al mismo tiempo que se transforman las normas de género hacia una mayor igualdad. Las intervenciones explotadoras del género constituyen un enfoque inaceptable, especialmente en programas de salud pública que deben “en primer lugar no dañar”.*

PREGUNTE: *En sus propias palabras, ¿qué es una intervención que es ciega al género? ¿Puede darnos un ejemplo?*

Permita que uno o dos participantes expliquen la definición, en sus propias palabras, y den un ejemplo de ser ciego al género. **ESTÉ PREPARADO** a para proponer un **EJEMPLO** en caso de que nadie encuentre uno. Repita el mismo procedimiento para explicar las intervenciones “explotadoras”, “acomodaticias” y “ transformativas”.

PASO 2. Clasifique algunos escenarios de acuerdo con el marco continuum de integración de géneros (20 minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Escenarios del continuo de integración del género* e invite a los participantes a trabajar en sus equipos para clasificarlos de conformidad con el “Marco continuum de género”

Después de 10 minutos, pida a los equipos que compartan:

PREGUNTE: *¿En qué parte del continuum de integración de género se ubica cada uno de los escenarios y por qué?*

Brinde oportunidades para que todos los equipos **COMPARTAN** sus análisis, caso por caso, y proporcione retroalimentación si fuera necesario.

PASO 3. Analizar las intervenciones de los equipos en base al Marco del continuum de integración de géneros (20 minutos)

Pida a los equipos que analicen la lista de sus intervenciones en el análisis de causas, y que las clasifiquen como “explotadoras”, “acomodaticias”, o “transformativas”.

Después de 10 minutos, pida a los equipos que **COMPARTAN** en la reunión plenaria:

PREGUNTE: *¿Encontraron, en la lista de intervenciones de su lluvia de ideas, algunas intervenciones que eran ciegas al género? ¿Pueden explicar qué intervenciones y por qué?*

Escuche las intervenciones ciegas al género que se proponen y corríjalas si fuera necesario. Pida a los participantes que identifiquen por qué y cómo tendrían que cambiarla para que resulte acomodaticia al género (si era ciega al género) o transformativa del género (si era acomodaticia). Continúe con el mismo proceso solicitando intervenciones que sea explotadoras, acomodaticias o transformativas.

Cierre de la sesión reforzando la importancia de analizar las intervenciones con perspectiva de género, de este modo:

DIGA: *En la sesión siguiente seleccionará las intervenciones prioritarias para abordar las causas fundamentales de su reto. Analicen dónde se encuentran en el continuum de integración de géneros.*

Tengan cuidado de no seleccionar actividades que puedan ser explotadoras del género, dado que uno de los principios fundamentales del trabajo y el desarrollo de la salud es “no hacer daño”.

Si fuera posible, seleccionen actividades que promueven una programación transformativa del género, a fin de desafiar gradualmente la disparidad de géneros y fomentar cambios positivos en los roles, las normas y la dinámica de poder de los géneros.

I.I.C Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades

La matriz de prioridades ayuda a los participantes a clasificar las acciones según criterios que son importantes para ellos. Pueden usar esta herramienta para priorizar acciones como parte del desarrollo de sus planes de acción.

NOTA: El uso de la matriz de prioridades da por supuesto que los participantes ya han completado un análisis de causas y, por lo tanto, las acciones que han seleccionado abordan las causas fundamentales de sus obstáculos, no tan solo los síntomas.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: *Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades (muestra); Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades (hoja de trabajo en blanco); Modelo del reto*
- ❑ Rotafolio preparado con una matriz de prioridades en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar y demostrar la herramienta (10 minutos)

Usar un ejercicio divertido titulado “La elección de un marido”, para demostrar cómo funciona la matriz de prioridades.

DIGA: *Vamos a aprender a tomar decisiones, cómo tomar una decisión cuando se nos presentan varias opciones, como entender cuál será la opción más provechosa.*

Para hacer esto utilizaremos algo denominado “criterios”. Ejemplos de criterios son el tiempo que lleva completar una tarea, los costos, el impacto sobre la calidad y la disponibilidad de recursos.

Siempre utilizamos criterios cuando tomamos decisiones.

Para entender cómo usar los criterios, comenzaremos con un ejemplo de una elección personal importante.

PREGUNTE: *¿Cuáles son algunas de las elecciones más importantes de nuestras vidas?*

(Generalmente alguien dirá “elegir un cónyuge”, pero si nadie lo dice, dígalo usted).

DIGA: *Tomemos el ejemplo de elegir un esposo y veamos qué criterios podríamos usar para tomar esta decisión. Los hombres serán observadores en este ejercicio.*

SEÑALE la matriz en blanco en el rotafolio.

- Pregunte a las mujeres tres nombres comunes de hombres de su país.
- **ESCRIBA** el nombre de cada hombre en la parte superior de cada columna bajo “acciones prioritarias”.

DIGA: *Cuando las mujeres eligen un esposo, ¿qué podría ser lo más importante?*

Repita la pregunta después de cada respuesta que den las mujeres del grupo. Las respuestas podrían ser “buenos valores”, “que sea bueno conmigo”, “que me escuche”, “bien educado”, y otras por el estilo.

- Después de escuchar varias respuestas, **SELECCIONE Y ESCRIBA** un criterio a la izquierda de la matriz: uno para cada hilera.

PASO 2. Califique cada hombre imaginario para cada criterio en una escala de 1 a 3 (10 minutos)

CALIFIQUE los hombres imaginarios. Por ejemplo:

DIGA: *Es un científico y obtiene un “3” en educación, pero es malo y obtiene solamente un “1” en bondad.*

El grupo seguramente entenderá estos dilemas.

- **ESCRIBA** no me para calificar a cada hombre imaginario en cada una de los criterios (1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto). Asegúrese de que los totales no sean iguales para todos los hombres.

PASO 3. Calcule el total de puntos para cada hombre (5 minutos)

- Cuando haya llenado las doce cajas en la matriz, **SUME** cada columna y ponga la suma al pie.
- **SEÑALE** la mejor opción de acuerdo al funcionamiento de la matriz de prioridades.

PASO 4. Priorización de acciones de sus planes de acción (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué criterios utilizaría para priorizar sus acciones prioritarias?*

Tome respuestas y **ANÓTELAS** en el rotafolio.

DIGA: *En su plan de acción, califique en una escala de 1 a 3 —siendo el 1 el que rinde el menor beneficio y el 3 el mayor— cada acción prioritaria de acuerdo con sus criterios.*

DIGA: *Por cada acción de su plan de trabajo, sumen los números de cada columna para ver la puntuación total para cada acción.*

Cuanto más alta sea la puntuación, tanto más alta será la prioridad de la acción basada en los criterios indicados. (Podrá optar por añadir o cambiar criterios de acuerdo con sus necesidades).

PASO 5. Presente la matriz de prioridades (5 minutos)

- **ENTREGUE** los dos materiales de distribución titulados Matriz de prioridades (ejemplo y en blanco) para que los usen los equipos en su próxima reunión. Revise la matriz de muestra con el grupo.
- Compruebe que los participantes entiendan cómo funciona la matriz de prioridades y que las prioridades de muestra tengan sentido para los participantes.
- Explique que después de que utilicen la matriz con sus equipos en pleno tendrán que asegurarse de que pueden implementar las acciones elegidas sin tener que esperar que alguien más las apruebe o que haya recursos.

PASO 6. Establecer criterios para la toma de decisiones (5 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué criterios podría utilizar para priorizar las acciones que sometió a lluvia de ideas en la sesión anterior?*

- **APUNTE** algunas respuestas en un rotafolio.
- Sugiera, sino se mencionó: tiempo, costo, impacto sobre los resultados, transformativo del género y disponibilidad de los recursos.
- Califiquen criterios de modo que cuanto más elevada sea la puntuación, tanto más alta sea la prioridad (lo más importante) de la acción.

NOTA: Algunos equipos podrían desear alterar los criterios de conformidad con sus necesidades específicas.

PASO 7. Realización del modelo del reto (25 minutos)

DIGA: *Ahora utilicen la matriz de prioridades para evaluar la lista de acciones generadas en su lluvia de ideas. Usen los criterios que han elegido para evaluarlas.*

Seleccione las acciones que satisfagan mejor los criterios que hayan elegido.

Elijan no más de tres acciones prioritarias dado que están trabajando para lograr un resultado a corto plazo.

Cuando tienen cinco minutos antes de finalizar esta actividad, **DISTRIBUYA** el modelo del reto.

DIGA: *Ahora pueden completar su modelo del reto.*

Llenen las tres (o menos) acciones prioritarias que han seleccionado en el lado derecho de su modelo del reto.

DIGA: *Verifiquen para asegurarse de que implementar estas acciones los acercará a su resultado medible y, por lo tanto, a la misión de su organización y la visión de su equipo.*

Si la respuesta es “sí”, eso indica que están preparados para elaborar su plan de acción.

Si la respuesta es “no”, vuelvan a realizar el proceso de selección de acciones y luego hagan cambios a su modelo del reto.

DIGA: *Además, comprueben si pueden empezar a implementar las acciones seleccionadas, dado su nivel de autoridad y de recursos disponibles.*

Si no están seguros, consulten el diagrama de círculos de control y de influencia.

¿Elegió acciones dentro de su control, como cambiar sus propias ideas o comportamientos?

Elija acciones que requieran que usted ejerza influencia en las personas que están dentro de su círculo de influencia: miembros de la comunidad, colegas, otras personas de su organización, amigos o familiares.

Recuerde al participante que piensen en esto a medida que sigan trabajando sobre la manera de refinar sus modelos del reto y elaborar sus planes de acción.

I.I.D Poner primero lo primero—la matriz de lo importante y lo urgente

Esta herramienta ayudará a los individuos y los grupos a aprender que lo más importante no es gestionar el tiempo sino las prioridades.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio con una versión grande de la matriz de lo importante y lo urgente, donde cada cuadrante se haya rotulado como en el material de distribución
 - ❑ Rotafolio preparado con las siguientes definiciones:
 - Urgente—*actividades que requieren atención inmediata—AHORA;*
 - Importante—*que contribuyen a su misión, valores y prioridades*
 - ❑ Material de distribución: *La matriz de lo importante y urgente*
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO I. ¿Cómo pasamos nuestro tiempo? (20 minutos)

PRESENTE la matriz vacía y explique los cuatro cuadrantes (rotulados).

DIGA: *Pasamos nuestro tiempo en una de cuatro maneras, trabajando en actividades que son:*

- *Urgentes e importantes*
- *Urgentes pero no importantes*
- *Importantes pero no urgentes*
- *Ni importantes ni urgentes*

Explique: “Urgente”—*actividades que requieren atención inmediata—AHORA.*

Explique: “Importante”—*actividades que contribuyen a su visión, valores y prioridades.*

PREGUNTE: *Si una actividad es urgente, ¿eso también significa que es importante?*

Discuta con el grupo grande la manera en que las actividades urgentes pueden quitarnos el tiempo que podríamos dedicar a otras actividades que nos permitirían realizar nuestra misión o visión.

PREGUNTE: *¿Qué actividades realiza en cada uno de estos cuadrantes en una semana de trabajo típica?*

APUNTE las respuestas en los cuadrantes adecuados.

NOTA: A nadie le gusta admitir que pasa tiempo en actividades no urgentes y no importantes, pero con la ayuda de todo el grupo, se pueden revelar algunas de estas actividades.

PASO 2. ¿Cómo pasan su tiempo? (25 minutos)

DISTRIBUYA copias de la matriz de lo importante y urgente.

DIGA: *Hagan este ejercicio para ustedes mismos.*

Primero, piensen en su semana de trabajo típica. Tal vez usted trabaja en total unas 40 horas a la semana, y decide pasar 20 horas realizando trabajo urgente e importante.

Eso significa que normalmente pasa el 50% de su semana de trabajo en el cuadrante I.

Complete esto para cada cuadrante, y luego dirijase a la persona que tiene a su lado y comparta sus resultados.

DIGA: *Enumere las tareas que son más importantes en su trabajo.*

Comparta esto con otra persona.

Analicen juntos lo que cada uno de ustedes podría hacer de manera diferente a fin de hacer más de las actividades importantes.

DIGA: *Para liderar eficazmente es necesario pasar más tiempo en el cuadrante II, “importante pero no urgente”.*

Si no pasa tiempo en este cuadrante planeando, desarrollando capacidad y cosas por el estilo, muchas cosas pasarán al cuadrante uno, “urgente”, y se encontrará atendiendo crisis constantemente.

Esto no constituye un liderazgo eficaz, pero muchos de nosotros nos encontramos haciendo esto debido a que no prestamos suficiente atención a las actividades del cuadrante II.

DIGA: *En su grupo pequeño discuta cómo pueden cambiar los porcentajes de modo que haya más tiempo para las cosas importantes del cuadrante II. En otras palabras, ponga primero lo primero.*

PASO 3. Cómo poner primero lo primero (15 minutos)

En el grupo grande, tome ideas (estrategias) para la forma de poner primero las cosas que van primero y apúntelas en un rotafolio.

Recuerde al participante que piensen en esto a medida que sigan trabajando sobre la manera de refinar sus modelos del reto y elaborar sus planes de acción.

SESIÓN 12. DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

PROPÓSITO

Crear planes de acción que guíen a los equipos hacia sus resultados medibles.

OBJETIVOS

- Crear un plan de acción
- Integrar las actividades de S&E y las actividades de movilización de recursos en el plan de acción

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Notas autoadhesivas o tarjetas de notas

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Plan de acción para los equipos (en blanco)*
- *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*
- *Hoja de trabajo de Planificación de seguimiento y evaluación de la sección de material de distribución del Taller N.º 1.*
- *Tarea para el Taller N.º 3*
- *Formulario para las reuniones del equipo*
- *Formulario de evaluación para el Taller N.º 2*
- *Retroalimentación para el facilitador del LDP+*

12.A Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados

Este ejercicio ayuda a cada equipo a elaborar un plan de acción que demuestre las actividades, cronogramas y responsabilidades específicas para cada una de las acciones prioritarias.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: *Plan de acción para los equipos (en blanco); Verificación rápida de la calidad de un plan de acción ; Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación de la sección de material de distribución del Taller N.º 1*
 - ❑ Rotafolios preparados para cada equipo con un plan de acción en blanco
 - ❑ Rotafolio preparado con tareas:
 - 1—Escriba una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria.
 - 2—Asigne una persona para que se responsabilice de cada actividad.
 - 3—Estime los recursos necesarios para completar la actividad.
 - 4—Indique las fechas de inicio y finalización para cada actividad.
 - 5—Realice una verificación rápida del borrador de su plan de acción.
 - ❑ Suministro de notas autoadhesivas

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes después del almuerzo (15 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO 2. Revisar el formato del plan de acción (5 minutos)

DISTRIBUYA el *Plan de acción para los equipos (en blanco)* y *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*.

DEMUESTRE cómo llenar el plan de acción en el rotafolio.

- **DEMUESTRE** a los equipos cómo llenar la parte superior del plan de acción en sus rotafolios utilizando la información de sus modelos del reto.

PASO 3. Llenar el resto del plan de acción (45 minutos)

DEMUESTRE y explique el rotafolio preparado con las cinco tareas que deben completarse para rellenar el plan de acción.

DIGA: *Primero, escriba una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria en la columna izquierda debajo de “actividades”.*

Segundo, asigne una persona para que se responsabilice de cada actividad.

Estime los recursos que necesitará para completar cada actividad.

Cuarto, indiquen las fechas de inicio y finalización para cada actividad.

Y por último, verifique el borrador de su plan de acción utilizando las preguntas del material de distribución titulado Verificación rápida de la calidad de un plan de acción.

NOTA: Los equipos no deberán asignar una actividad a una persona que no esté en la sala. Al regresar a su centro, los equipos pueden añadir otras personas para tomen tareas.

Invite a los equipos a llenar el resto de sus planes de acción en su rotafolios.

- Dígalos que usen las notas autoadhesivas para las actividades debajo de cada acción, así como para la persona responsable y los recursos necesarios. (Esto facilitará hacer cambios sin desarreglar toda la hoja del rotafolio).
- Verifique que cada equipo complete satisfactoriamente al menos una o dos de sus acciones prioritarias.

NOTA: Si los equipos terminan al menos una o dos de sus acciones prioritarias, pueden completar el resto de la actividad como parte de su tarea para el Taller N.º 3.

PASO 4. Revisar el avance (20 minutos)

SUSPENDA el trabajo de los equipos cuando queden unos 25 minutos en el ejercicio.

- En el grupo grande, verifique qué pasos han completado los equipos.

Invite a cada equipo a **PRESENTAR** su plan de acción (in)completo en la pared y solicite que uno o dos miembros se paren junto al mismo.

- Los miembros del equipo **CIRCULAN** para intercambiar ideas.
- Los facilitadores y los miembros del equipo solicitan activamente preguntas y hacen sugerencias para mejorar.
- Solicite que una persona de cada equipo **COPIE** el plan de acción de su equipo en el material de distribución y que se le entregue para revisarlo.

NOTA: Si hay cinco equipos o menos en la sala, cada equipo puede presentar su plan de acción.

PASO 5. Conclusión y los cinco pasos siguientes (5 minutos)

DIGA: *Van a revisar el trabajo que ha realizado hasta el momento y terminar el plan de acción en una o más reuniones con sus equipos en su lugar de trabajo.*

Debido a que todos los miembros del equipo implementarán el plan, asegúrese de que cada uno esté de acuerdo con el mismo.

PREGUNTE: *¿Hay preguntas acerca de cómo completar el proceso de planificación de acción?*

NOTA: Si no está seguro de cómo responder una pregunta, diga que se comunicará más tarde con la persona acerca de ella, y asegúrese de hacerlo durante una visita de coaching o por otros medios.

12.B Reflexiones sobre el Taller N.º 2 y preparación para el Taller N.º 3

En esta sesión se revisa el Taller N.º 2 y se presenta la tarea y las expectativas para el próximo taller de manera que todos estén alineados cuando los equipos regresen a sus lugares de trabajo.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Two blank flipcharts
- ❑ Material de distribución: *Productos y cronograma del LDP+* (en la sección de materiales de distribución del Taller N.º 1 previamente distribuido); *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*; *Tarea para el Taller N.º 3*; *Formulario para las reuniones del equipo*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Revisión general del LDP+ y sesiones anteriores (10 minutos)

PREGUNTE: *Pregunte qué hemos hecho durante los últimos tres días?*

En las tres hojas en blanco del rotafolio, una para cada día, **ESCRIBA** las actividades que van recordando los participantes. **COMPLETE** las actividades que faltan.

PREGUNTE: *¿Cuáles son los aprendizajes más importantes que se llevan de este segundo taller?*

RECOJA respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué pueden aplicar enseguida cuando regresen a su trabajo?*

RECOJA respuestas.

Revise el material de distribución, el *Productos y cronograma del LDP+*, desde el primer taller; **INDIQUE** en qué parte del proceso estamos y qué sucederá a continuación.

Explique que entre este taller y el siguiente los equipos deberán reunirse con sus gerentes y revisar su trabajo.

- Durante esa reunión, los equipos tendrán una oportunidad de revisar la tarea, hacer preguntas acerca de lo que no haya quedado en claro, y obtener apoyo para sus actividades.

PASO 2. Revisar la tarea (10 minutos)

ENTREGUE la *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*, y *Tarea para el Taller N.º 3*, y el *Formulario para las reuniones del equipo*.

LEA cada tarea en voz alta (o pida que alguien la lea) y resúmalas.

Explique que la tarea para el Taller N.º 3 consiste en planear y diseñar dos reuniones:

DIGA: *La primera reunión consiste en compartir lo que han aprendido con el resto del equipo en el lugar de trabajo y en recoger su retroalimentación sobre:*

- *Matriz de prioridades*
- *Matriz de lo urgente / importante*
- *Herramienta de análisis de equidad de género*
- *Modelo del reto*
- *Borrador del plan de acción*
- *Formulario de solicitud de movilización de recursos*

DIGA: *En una reunión aparte (o a la misma), su equipo:*

- *Terminará su plan de acción*
- *Verificará su plan de acción utilizando el material de distribución titulado *Verificación rápida sobre la calidad de un plan de acción**
- *Incluirá su plan de S&E*
- *Incluirá actividades para movilizar los recursos de los actores involucrados*
- *Revisará los resultados de toda exploración adicional, si corresponde*
- *Se preparará para la presentación de su equipo para el Taller N.º 3*

DIGA: *Utilicen el Formulario de reunión del equipo para diseñar esta reunión y todas las reuniones entre talleres.*

PREGUNTE: *¿Tienen preguntas?*

PASO 3. Próximos pasos (10 minutos)

DIGA LA FECHA para el Taller N.º 3, cuyo tema es alinear, movilizar e inspirar.

Recalque que se espera que las mismas personas asistan al taller siguiente debido a que cada taller se construye en base a los anteriores.

DIGA: *Si un miembro del equipo no puede asistir, el equipo necesitará encontrar un suplente.*

Aseguré de que el suplente se familiarice con todo lo que se cubrió en el Taller N.º 1 y en el Taller N.º 2.

Asegúrese de que todos sepan lo siguiente:

- Cada equipo tendrá que **PRESENTAR** los resultados de su tarea durante la primera mañana del taller siguiente. Los equipos deben llegar preparados para hacerlo.
- El taller siguiente durará dos días completos.

Pida a un participante que esté preparado para revisar lo que él o ella aprendió en este taller, el primer día del taller siguiente.

Evaluación del Taller

La evaluación da a los participantes una oportunidad de compartir lo que han aprendido sus opiniones, y a los facilitadores les permite adquirir información acerca de lo que tuvo más éxito y lo que puede mejorarse.

➤ **DURACIÓN** 10 minutos

➤ **MATERIALES**

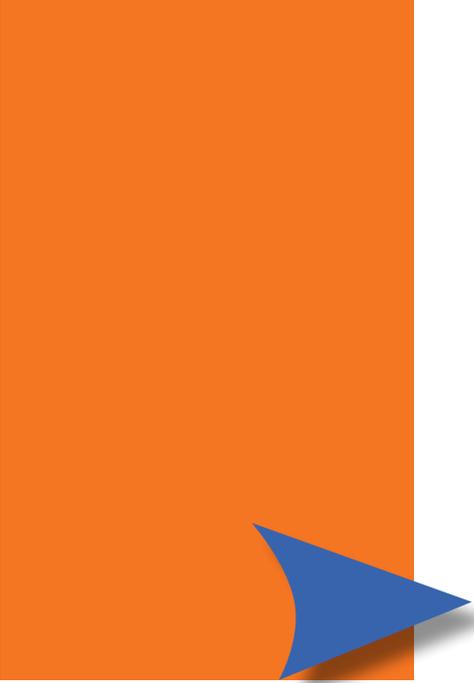
- ❑ Material de distribución: *Formulario de evaluación para el taller N.º 2*
- ❑ Material de distribución: *Retroalimentación para el facilitador del LDP+* (entregue una copia de este material de distribución para que cada facilitador reciba su retroalimentación individual)

➤ **PROCESO:**

DISTRIBUYA una copia del *Formulario de evaluación* y la *Retroalimentación para el facilitador del LDP+* y dé a los participantes 10 minutos para completarlos.

Pida a los participantes que provean una retroalimentación verídica acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.

Mientras los participantes completan el formulario de evaluación y la retroalimentación, **RECOJA** y **FOTOCOPIE** los modelos del reto y los planes de acción que elaboraron los grupos durante este taller. Estos materiales se utilizarán en el Taller N.º 3 y durante la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DEL TALLER N.º 2

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

<i>Agenda y objetivos: Taller N.º 2</i>	291
<i>Tarea para el Taller N.º 2—Team Meeting</i>	292

SESIÓN 9: MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS

<i>Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo</i>	293
<i>Dos enfoques del liderazgo</i>	294
<i>Conceptos básicos de género</i>	295
<i>Conceptos básicos de género—Definiciones</i>	296
<i>Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados</i>	297
<i>Formulario de solicitud de movilización de recursos</i>	298

SESIÓN 10: ENFOCAR

<i>Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento</i>	299
<i>Categoría de obstáculos</i>	300
<i>Herramienta de análisis de equidad de género</i>	301
<i>La técnica de los cinco por qué</i>	302

SESIÓN 11: ENFOCAR A TRAVÉS DEL PLAN

<i>Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades (Example)</i>	303
<i>Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades</i>	304
<i>El modelo del reto</i>	305
<i>Marco de referencia del continuo de integración de géneros</i>	306
<i>Escenarios del continuo de integración del género</i>	308
<i>La matriz de lo importante y urgente</i>	309

SESIÓN 12: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

<i>Plan de acción para los equipos</i>	310
<i>Verificación rápida de la calidad de un plan de acción</i>	311
<i>Tarea de LDP+ para el Taller N.º 3</i>	312
<i>Formulario para las reuniones del equipo</i>	313
<i>Formulario de evaluación para el Taller N.º 2</i>	314
<i>Retroalimentación para el facilitador del LDP+</i>	315
<i>Formulario de información del LDP+</i>	316
<i>Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación</i>	317
<i>Formulario de evaluación</i>	318

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 2

PROPÓSITO

Aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para pasar de la visión a la acción.

OBJETIVOS

- Presentar las herramientas y las técnicas que permiten entender el enfoque como práctica de liderazgo
- Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo
- Identificar obstáculos y sus causas fundamentales
- Proponer acciones prioritarias con una perspectiva de género
- Aprender a enfocarse en las prioridades a fin de lograr resultados importantes
- Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 1
- **Sesión 9:** Movilización para obtener resultados: Aprender a movilizar los actores involucrados
- **Sesión 10:** Enfoque: Entender el enfoque como práctica del liderazgo
- **Sesión 11:** Enfoque el plan: Identificar acciones prioritarias y aprender a enfocarse personalmente y como equipo para lograr resultados importantes
- **Sesión 12:** De la visión a la acción: Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura (15 min) Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas (3 h)	Revisión (20 min) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (conclusión) (1 h) Sesión 10: Focusing (1 h y 30 min)	Revisión (20 min) Sesión 11: Enfoque a través del plan (3 h)
Almuerzo			
P.M.	Revisión de tareas (conclusión): (1 h, o según sea necesario, de acuerdo con la cantidad de equipos) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (3 h) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 10: Enfoque (conclusión) (3 h y 30 min) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 11: Enfoque a través del plan (1 h) Sesión 12: De la visión a la acción (2 h) Evaluación del Taller (10 min)

TAREA PARA EL TALLER N.º 2—REUNIÓN DEL EQUIPO ENTRE LOS TALLERES N.º 1 Y N.º 2

Planee y diseñe una reunión con su equipo para informar acerca del Taller N.º 1.

En esta reunión:

- Se comparten las prácticas de liderazgo, gestión y gobernanza.
- Se revisa el área de salud prioritaria.
- Se revisa y modifica:
 - La visión compartida – Asegúrese de que refleja la visión de su equipo más amplio.
 - Modelo del reto – compartan lo que han completado hasta el momento, hasta “obstáculos y causas fundamentales”. Trabaje con su equipo para refinar su resultado medible y la situación actual.
 - Plan de seguimiento y evaluación.

AUTOEVALUACIÓN SOBRE ENFOQUES DE LIDERAZGO

Instrucciones: Lean los enunciados y rodeen con un círculo 1, 2, 3, o 4 para indicar cuán a menudo emplean este enfoque cuando trabajan en un grupo. Elijan solamente un número para cada conjunto de 1–4. Por ejemplo: Si usted asume la responsabilidad de liderar al grupo para obtener resultados la mayor parte del tiempo, encerraría en un círculo el número 4 de la primera tabla.

En los grupos con los que trabajo...

Comparto con los miembros del grupo la responsabilidad de liderar para obtener resultados		Me responsabilizo de liderar el grupo para obtener resultados	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Me enfoco en involucrar a las personas en el trabajo		Me enfoco en realizar metas en el trabajo	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Influyo a los demás para obtener recursos		Tomo decisiones sobre recursos	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Involucro al equipo en la creación de una visión compartida		Establezco y comunico una visión clara para el equipo	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Involucro al grupo en la identificación y el análisis de los problemas		Analizo y resuelvo problemas para el grupo	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Trabajo para mantener relaciones en el grupo		Trabajo para garantizar que se sigan las reglas y las normas	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Resuelvo conflictos analizando la mejor manera de integrar los diferentes puntos de vista		Resuelvo conflictos identificando el mejor punto de vista	
1 La mayor parte del tiempo	2 A veces	3 A veces	4 La mayor parte del tiempo

Puntuación:

Después de encerrar un número en un círculo para cada hilera, observe sus resultados y vea si tiene más círculos en el lado sombreado de la hoja de trabajo (más 1 y 2) o en el lado sin sombreado (más 3 y 4).

Si tiene más círculos en el lado sombreado de la hoja de trabajo, eso significa que tiende a usar el estilo de liderazgo relacional. Si tiene más círculos en el lado derecho, tiende a usar más el estilo posicional. Para mayor información sobre ambos estilos, consulte el material de distribución titulado *Dos enfoques del liderazgo*.

DOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

- El liderazgo relacional depende más de la solidez de las relaciones personales
- El liderazgo posicional depende más de la posición de autoridad del individuo

LIDERAZGO RELACIONAL	LIDERAZGO POSICIONAL
<p>Relación con el grupo</p> <p><i>El líder se considera un miembro del grupo</i></p> <p>El liderazgo es una actividad que puede intercambiarse con los demás miembros del grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Participación y desarrollo de las personas ■ Mantenimiento de relaciones ■ Comparte responsabilidades 	<p>Relación con el grupo</p> <p><i>El líder se considera aparte del grupo</i></p> <p>El liderazgo depende de una posición de autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preocupación por la realización de metas/tareas ■ Dedicado a las obligaciones, organizado, eficiente ■ Delega responsabilidades
<p>Recursos</p> <p><i>El líder puede influir en el uso de los recursos, pero no controlarlo</i></p>	<p>Recursos</p> <p><i>El líder controla el acceso a los recursos y mantiene autoridad sobre su uso</i></p>
<p>Establecer una dirección</p> <p><i>El líder facilita la creación conjunta de visión y dirección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Actúa para integrar e incorporar todas las opiniones ■ Escucha atentamente 	<p>Establecer una dirección</p> <p><i>El líder establece y comunica una visión y dirección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Actúa como representante fiable ■ Comunica bien la visión
<p>Resolver problemas</p> <p><i>El líder comparte conocimientos relevantes de manera que el grupo pueda generar y probar ideas e hipótesis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Utiliza la intuición y las relaciones para entender las situaciones ■ Aprendiz conectado: se involucra en las situaciones para entenderlas 	<p>Resolver problemas</p> <p><i>El líder actúa como identificador y solucionador de problemas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Utiliza datos para identificar las soluciones de problemas complejos ■ Emplea buenos análisis para ofrecer soluciones ■ Aprendiz objetivo: toma distancia para entender
<p>Ética</p> <p><i>El énfasis principal del líder se centra en prestar atención y actuar con sensibilidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preocupación por mantener las relaciones ■ Tiene en cuenta el contexto particular 	<p>Ética</p> <p><i>El líder prioriza la justicia, las reglas y los contratos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preocupación por normas, principios externos ■ Justificación mediante normas externas
<p>Resolución de conflictos</p> <p><i>El líder ayuda a resolver conflictos integrando los diferentes puntos de vista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recalca el diálogo ■ Trabaja en conjunto para resolver las diferencias ■ Procura encontrar una solución diferente, en lugar de una propuesta de cada parte 	<p>Resolución de conflictos</p> <p><i>El líder ayuda a resolver conflictos mediante compromisos con los diferentes puntos de vista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recalca la lógica/el argumento/la prueba ■ Procura encontrar compromisos entre perspectivas individuales ■ Fomenta su propio punto de vista
<p>Resultados</p> <p><i>Los resultados pueden ser más sostenibles, pero estimular la participación y la responsabilidad compartida puede llevar más tiempo.</i></p>	<p>Resultados</p> <p><i>Los resultados esperados pueden realizarse más rápida y eficientemente, pero puede haber menos responsabilidad compartida y participación en la resolución de problemas</i></p>

Adaptado de: Bragar, Joan, "Effective Leadership Practices for Managers, Balancing Interdependence and Autonomy," Harvard University, 1990.

CONCEPTOS BÁSICOS DE GÉNERO

Género: los roles, comportamientos, actividades y constructos sociales que se consideran apropiados para los hombres y mujeres en una sociedad dada.

Sexo: las diferencias biológicas entre las hembras y los machos.

<p>¿Qué es el género?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Constructo social y comportamientos ■ Cambios a lo largo del tiempo ■ Diferencias dentro y entre culturas 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las mujeres tradicionalmente se encargan de criar niños ■ Los hombres tradicionalmente se consideran los responsables de las decisiones en la familia y en el trabajo.
<p>¿Qué es el sexo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Biológico ■ No cambia con el tiempo ■ No difiere entre culturas 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las mujeres dan a luz a los bebés, los hombres no. ■ Las mujeres pueden amamantar a los bebés; los hombres no pueden.

Enunciados que quedarán los conceptos de género y sexo	Categoría		Justificación
	Género	Sexo	
Las mujeres son el sexo débil.			
La mayoría de los hombres son más altos que las mujeres.			
Las mujeres dan a luz, los hombres no.			
Las niñas son suaves, los muchachos son fuertes.			
Las mujeres son las cuidadoras primarias de los enfermos y de los viejos.			
Solamente los hombres pueden producir esperma para la reproducción.			
Los hombres no lloran.			
Las mujeres tienen más amor y cariño que los hombres.			
El rol del hombre es ser el sostén del jefe de la familia.			
Los hombres piensan y actúan más racionalmente que las mujeres.			
Las mujeres pueden amamantar; los hombres sólo pueden alimentar con un biberón.			
Las mujeres pueden menstruar; los hombres no pueden.			
Muchas mujeres no toman decisiones libremente, especialmente en lo concerniente a la sexualidad y las relaciones.			
Las voces de los hombres cambian durante la pubertad.			
Los hombres no necesitan ternura y son menos sensibles que las mujeres.			
A las mujeres se les paga menos que a los hombres por hacer el mismo trabajo.			

Equidad de género

El proceso de ser imparciales con las mujeres y los hombres, los niños y las niñas. Para garantizar la imparcialidad, deben adoptarse medidas para compensar las desventajas económicas, sociales y políticas acumuladas que impiden que las mujeres y los hombres, los niños y las niñas operen en igualdad de condiciones, (recursos de capacitación IGWG).

Igualdad de género

El estado o condición que permite que las mujeres y los hombres disfruten por igual de los derechos humanos, los bienes, oportunidades y recursos que la sociedad considera valiosos. Igualdad de género significa más que paridad numérica o leyes en los libros; significa ampliación de libertades y mejor calidad general de la vida para todas las personas, (recursos de capacitación de IGWG; política sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de USAID).

Violencia basada en el género

En el sentido más amplio, “violencia basada en el género” es la que se dirige a individuos debido a su sexo biológico, identidad de género, o la perspectiva de adhesión a expectativas definidas culturalmente de lo que significa ser una mujer y un hombre, un niño y una niña. Incluye abuso físico, sexual y psicológico; amenazas; coacción; privación arbitraria de la libertad; y privación económica, ya sea que suceda en público o en privado.

Los tipos específicos de VBG incluyen, entre otros, infanticidio femenino; matrimonio temprano y forzado, matanzas por “honor”, y corte/mutilación genital femenina; abuso sexual y explotación infantil; tráfico de personas; coerción, acoso y abuso sexual; negligencia; violencia doméstica; privación económica y abuso de personas mayores.

Empoderamiento

Ampliación de la capacidad de las personas para tomar decisiones, y actuar en base a estas, que afecten todos los aspectos de sus vidas -incluidas decisiones relacionadas con la salud- por medios que permitan abordar proactivamente las desigualdades socioeconómicas y otras disparidades de poder en un contexto donde esta capacidad se había negado anteriormente. Las intervenciones programáticas a menudo se centran específicamente en el empoderamiento de las mujeres, debido a las desigualdades de su situación socioeconómica, (*adaptado de la definición de empoderamiento de Naila Kabeer*).

Participación de los hombres

La participación de los hombres es un enfoque programático que involucra a hombres y jóvenes a) como clientes y beneficiarios, b) como aliados, y c) como agentes de cambio, en el fomento activo de la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer, y la transformación de las definiciones inequitativas de masculinidad. En el contexto de la salud, esto comprende involucrar a los hombres y los jóvenes en el examen de sus propias necesidades reproductoras, sexuales y de salud, y prestar apoyo de sus compañeras. La participación de los hombres también incluye ampliar los esfuerzos para fomentar la igualdad con respecto al cuidado, la paternidad y la revisión del trabajo, y terminar la violencia basada en el género.

HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS

Use esta hoja de trabajo para considerar los intereses y las preocupaciones de los actores involucrados.

Grupo de actores involucrados o de actores involucrados individuales	¿Cuáles son sus intereses y preocupaciones?	¿Que solicitud específica debemos presentar a este actor involucrado?	¿Qué necesitamos hacer para obtener su apoyo?

FORMULARIO DE SOLICITUD DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Nombre del actor involucrado y de los recursos necesarios	¿Que solicitud específica debemos presentar a este actor involucrado?	¿Quién presentará esta solicitud?	¿Cuándo se presentará la solicitud?

PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO

LIDERAZGO

EXPLORAR

- Identificar las necesidades y prioridades de los clientes y los actores involucrados
- Reconocer las tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización
- Buscar las mejores prácticas
- Identificar las capacidades y limitaciones del personal
- Conocerse uno mismo, su personal y su organización - valores, fortalezas y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes tienen conocimientos actualizados y válidos de sus clientes, y de la organización y su contexto; conocer la manera en que su conducta afecta a los demás.

ENFOCAR

- Articular la misión y la estrategia de la organización
- Identificar retos críticos
- Vincular los objetivos con la estrategia organizacional global
- Determinar las prioridades clave para las acciones
- Crear un cuadro común de resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.

ALINEAR/MOVILIZAR

- Garantizar la congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistemas y acciones diarias
- Facilitar el trabajo en equipo
- Unir a los actores involucrados clave en torno a una visión inspiradora
- Vincular las metas a recompensas y reconocimiento
- Contar con los actores involucrados para comprometer recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los actores involucrados internos y externos entienden y apoyan las metas de la organización y han movilizado recursos para cumplirlas.

INSPIRAR

- Equiparar los hechos con las palabras
- Demostrar honestidad en las interacciones
- Mostrar confianza en el personal, reconocer las contribuciones de los demás
- Dar al personal retos, retroalimentación y apoyo
- Ser un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización se caracteriza por un clima de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando se presentan contratiempos.

GERENCIAR

PLANEAR

- Establecer metas organizacionales y objetivos de desempeño a corto plazo
- Elaborar planes plurianuales y anuales
- Asignar los recursos adecuados (dinero, gente y materiales)
- Anticipar y reducir los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y ha elaborado un plan operacional.

ORGANIZAR

- Desarrollar una estructura que proporcione responsabilidad y delimite autoridades
- Garantizar que los sistemas para la gerencia de recursos humanos, finanzas, logística, garantía de calidad, operaciones, información y mercadeo apoyen efectivamente el plan
- Fortalecer los procesos de trabajo para implementar el plan
- Alinear las capacidades del personal con las actividades planeadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para realizar operaciones eficientes; el personal está organizado y es consciente de las responsabilidades y expectativas de sus puestos.

IMPLEMENTAR

- Integrar los sistemas y coordinar el flujo de trabajo
- Equilibrar la competencia entre diferentes demandas
- Utilizar rutinariamente datos para tomar decisiones
- Coordinar actividades con otros programas y sectores
- Ajustar planes y recursos a medida que cambian las circunstancias

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Las actividades se realizan de manera eficiente, efectiva y responsable.

HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR

- Dar seguimiento y reflexionar sobre el avance de los planes
- Proveer retroalimentación
- Identificar los cambios necesarios
- Mejorar los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización actualiza continuamente la información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica el aprendizaje y los conocimientos sobre la marcha.

GOBERNANZA

CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD

- Sustener una cultura de integridad y franqueza que esté al servicio del interés público
- Establecer, practicar y hacer cumplir códigos de conducta que defienden la integridad ética y moral
- Incrustar la responsabilidad dentro de la institución
- Poner todos los informes sobre finanzas, actividades, planes y resultados a disposición del público y de los actores involucrados
- Establecer un mecanismo formal de consultas que permita expresar preocupaciones y dar retroalimentación

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los que gobiernan son responsables ante los gobernados. La toma de decisiones es abierta y transparente. Las decisiones están al servicio del interés público.

COMPROMETER A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- Identificar e invitar la participación de todas las partes afectadas por el proceso de gobernanza
- Empoderar las voces marginalizadas, incluidas las mujeres, dándoles una voz en las estructuras y los procesos formales de tomar decisiones
- Crear y mantener un espacio seguro para compartir ideas
- Proveer un mecanismo independiente de resolución de conflictos
- Obtener y responder a toda forma de retroalimentación de manera oportuna
- Establecer alianzas para realizar acciones conjuntas en niveles integrales del gobierno y de la sociedad

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un proceso inclusivo y colaborativo para tomar decisiones a fin de lograr los objetivos compartidos.

FIJAR UNA DIRECCIÓN COM- PARTIDA

- Preparar, documentar e implementar un plan de acción compartido para realizar la misión y la visión de la organización
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas para realizar la misión y la visión usando indicadores medibles
- Abogar en defensa de las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados
- Supervisar el logro de los objetivos compartidos y de los resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un plan de acción capaz de lograr los objetivos y resultados conjuntamente definidos por los que gobiernan y por los gobernados.

ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- Adquirir y asignar de manera ética y eficiente los recursos para realizar la misión y la visión y para atender a los actores involucrados y a los beneficiarios
- Recoger, analizar y utilizar información y evidencias para tomar decisiones
- Alinear los resultados en el sistema de salud y su diseño con los objetivos compartidos
- Crear capacidad para utilizar los recursos de manera que maximicen la salud y el bienestar del público
- Informar y permitir que el público tenga oportunidades para supervisar la recaudación, asignación y uso de los recursos, y la realización de los resultados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La institución tiene recursos adecuados para realizar los objetivos compartidos y, los resultados se recaudan y utilizan ética y eficientemente para realizar los objetivos y resultados esperados.

CATEGORÍA DE OBSTÁCULOS

Al considerar los obstáculos que se interponen en la realización de sus resultados, consideren estas categorías de obstáculos comunes. Tengan en cuenta que el género es un tema transversal que debe tenerse en cuenta en la realización de este análisis. Hay muchos ejemplos de problemas de género que podrían afectar la prestación y el uso de los servicios de salud en todas las categorías. Por ejemplo, hay políticas que pueden limitar el acceso de las mujeres a los servicios de salud (las mujeres a menudo necesitan “permiso” para usar servicios o métodos de planificación familiar) o actitudes de proveedores que pueden responder a un prejuicio y por lo tanto limitar el uso general de los servicios a las mujeres.

1 Políticas y procedimientos

Éstas pueden ser normas, estándares, directrices, etc.

2 Proveedores

El obstáculo puede estar relacionado con el número de proveedores de servicios, sus conocimientos, sus actitudes, sus habilidades, etc.

3 Equipo, infraestructura y suministros

El obstáculo puede estar relacionado con la calidad y la cantidad de los equipos, si están en condiciones de uso y disponibles, la disposición de la clínica, las existencias de medicamentos y suministros básicos, etc.

4 Pacientes, clientes, individuos o comunidades

El obstáculo puede estar relacionado con los conocimientos, habilidades y actitudes del cliente; la conciencia comunitaria acerca de los servicios, etc.

5 Género

El obstáculo puede estar relacionado con el acceso igualitario a los servicios, inclusión igualitaria en la toma de decisiones relacionadas con la salud, y la igualdad de oportunidades para roles de liderazgo.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE EQUIDAD DE GÉNERO

Sexo: las diferencias biológicas entre las hembras y los machos.

Género: los roles, comportamientos, actividades y constructos sociales que se consideran apropiados para los hombres y mujeres en una sociedad dada.

Imparcialidad en las oportunidades: acceso y participación en los procesos de toma de decisiones.

OPORTUNIDAD: ¿Cómo fomenta o inhibe el sistema de salud la igualdad de género en los roles de gerencia, liderazgo y toma de decisiones?

ACCESO: ¿Cómo se entregan los servicios de salud (por ejemplo actitudes, patrones de comunicación, etc.) de modo que les resulte fácil o difícil a las mujeres y a los hombres recibir los servicios?

PARTICIPACIÓN: ¿Cómo participan los hombres y las mujeres en las decisiones acerca de su propia salud, la salud de sus familias, y la salud de sus comunidades?

LA TÉCNICA DE LOS CINCO POR QUÉS

Propósito

El ejercicio de los cinco por qué es una técnica para preguntar desarrollada por Imai Masaaki que permite traspasar los síntomas evidentes e identificar las causas primarias que originan un problema. Preguntar “por qué” cinco veces evita confundir los síntomas con las causas, así pueden trabajar en abordar los factores subyacentes que generan el problema en lugar de ocuparse del factor causal.

Proceso

Cuando trabajen con un diagrama de causa-efecto y hayan identificado una causa probable, pregunten: “¿Por qué eso es así?” o “¿Por qué sucede eso?”. Ante cada respuesta, vuelva a preguntar “por qué”. Siga preguntando “por qué” al menos cinco veces hasta que la respuesta sea “Eso es simplemente así” o “Eso es lo que sucede”. El cuestionario les ayudará a comprender más cabalmente las causas que mantienen la situación actual en el estado en que se encuentra.

Verifiquen que indagando sobre aspectos que están en su ámbito de influencia y sobre los que pueden actuar. Si se dan cuenta de que están hablando de condiciones como “la economía” o el “nivel de alfabetización”, empiecen de nuevo y vuelvan a la cadena de “por qué”, así estarán seguros de que analizan un aspecto sobre el cual pueden influir.

Para practicar este método, tomen una situación actual que les gustaría cambiar.

Por ejemplo, la cadena de frío se suele romper y, como consecuencia, se interrumpen de las campañas de vacunación:

- ¿Por qué la situación actual es así? Respuesta: Porque *no hay una solución alternativa* durante los cortes del suministro eléctrico.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *no había dinero* en el presupuesto para destinar a una solución alternativa.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *nadie pensó en este problema* cuando se elaboró el presupuesto.
- ¿Por qué sucede esto? Respuesta: Porque un *contador elaboró el presupuesto y no sabe la importancia* de tener una cadena de frío sin interrupciones.
- Por qué sucede esto? Respuesta: Porque *los expertos técnicos no participan* en el presupuesto.

En este punto, es probable que observen que falta participación de los expertos técnicos en el presupuesto.

Nota:

Es posible que sea suficiente preguntar “por qué” tres veces. Se pueden detener cuando hayan llegado a un punto en el cual la respuesta sea “Así son las cosas, así es la vida...” o cuando ya no logren encontrar una respuesta útil.

FIJAR PRIORIDADES MEDIANTE LA MATRIZ DE PRIORIDADES

Ejemplo de matriz de prioridades

CRITERIOS (Calificar de 1 a 3)	ACCIONES PRIORITARIAS		
	Capacitar a los asesores	Realizar seminarios de educación comunitaria	Renovar clínicas
Tiempo de implementar (1 = la mayor parte del tiempo) (3 = la menor parte del tiempo)	2	2	1
Costo de implementar (1 = el costo mayor) (3 = el costo menor)	2	3	1
Potencial de mejorar la calidad a largo plazo (1 = el menor potencial) (3 = el mayor potencial)	3	2	2
Capacidad de implementar (1 = la menos disponible) (3 = la más disponible)	1	3	1
TOTALES	8	10	5

Este ejemplo demuestra que la realización de seminarios de educación comunitaria debe ser una prioridad.

No significa que no se deban llevar a cabo las otras acciones, pero deben enfocarse en las que tendrán el mayor impacto para la realización de sus resultados, teniendo en cuenta el tiempo y el dinero.

FIJAR PRIORIDADES MEDIANTE LA MATRIZ DE PRIORIDADES

Hoja de trabajo de la matriz de prioridades

CRITERIOS (Calificar de 1 a 3)	ACCIONES PRIORITARIAS		
TOTALES			

Nota: “1” es para la situación más desfavorable, tal como la que requiere más tiempo para implementar o representa el menor impacto potencial. “3” es para la situación más favorable.

Misión/Área de salud prioritaria:

Visión:

Resultado medible:

Acciones prioritarias

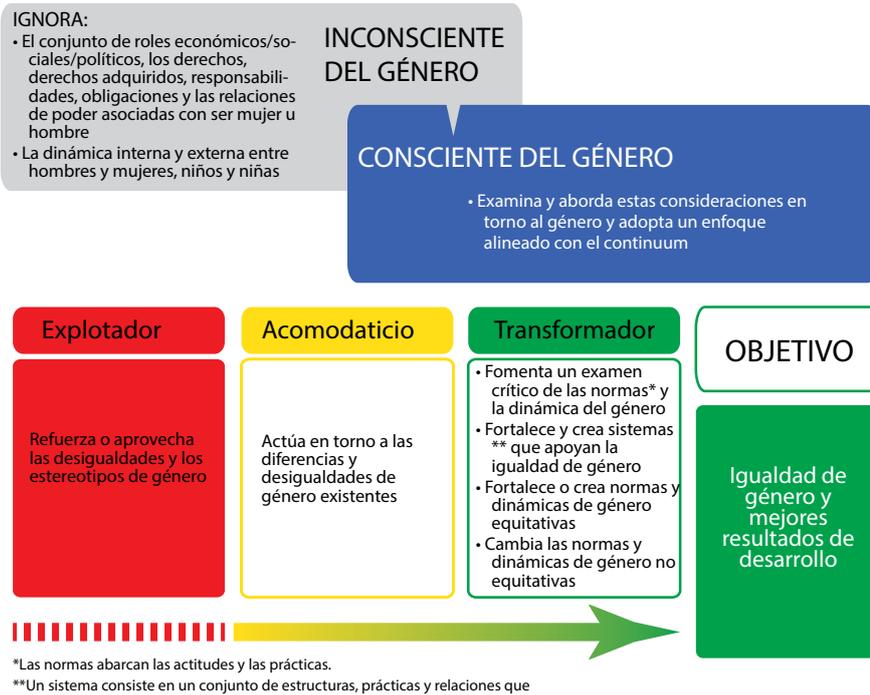
Obstáculos y causas

La situación actual:

El reto:

[¿Cómo lograremos nuestro resultado esperado en vista de los obstáculos que necesitamos superar?]

PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO



Este es un continuo de los tipos de intervenciones categorizadas por la forma en que tratan a las normas y disparidades de género en el diseño, la implementación y la evaluación de las intervenciones

Las intervenciones/acciones **ciegas al género** no priorizan la consideración de abordar las normas de género y la disparidad de las relaciones de poder o la manera en que dichas intervenciones afectan al género.

Las intervenciones/acciones **conscientes del género** examinan y abordan las consecuencias previstas relacionadas con el género durante las etapas del diseño e implementación.

Las intervenciones/acciones **explotadoras del género** refuerzan o se aprovechan intencional o involuntariamente de normas de géneros rígidas, estereotipos y desequilibrios existentes en la estructura de poder para lograr los objetivos de las intervenciones de salud. Este enfoque exagera las desigualdades.

Las intervenciones/acciones que **se adaptan a la situación actual de las relaciones de género** a fin de lograr los objetivos del programa, pero procuran superar las diferencias y desigualdades existentes. Aunque este enfoque puede producir beneficios a corto plazo, no procura reducir la desigualdad de género ni abordar los sistemas basados en género que contribuyen a estas diferencias.

Las intervenciones/acciones **transformadoras del género** procuran cambiar las relaciones de género a fin de fomentar la igualdad y realizar los objetivos del programa. Este enfoque procura promover la igualdad de género mediante:

- Fomentar el análisis de las desigualdades y de los roles, normas, y dinámicas de género;
- Reconocer y fortalecer las normas positivas que apoyan la igualdad y un entorno empoderante;
- Impulsar la posición en las relaciones de las mujeres, niñas y grupos marginalizados, y transformar las estructuras sociales subyacentes, y las políticas y normas sociales de amplia difusión que perpetúan las desigualdades de género.

Marco de referencia tomado de las "Pautas para la integración de género en los programas de VIH / SIDA" de la OMS / ICRW, 2002.

Mensajes de difusión:

- Este continuo puede utilizarse como una herramienta de diagnóstico o un marco de referencia de planificación. En cada caso, refleja un proceso de análisis de dos niveles, se comienza por determinar si las intervenciones son “ciegas al género” o “conscientes del género”, y luego se considera si son explotadoras, acomodaticias o transformativas.
- Como marco de referencia de planificación, puede contribuir a determinar cómo avanzar por el continuo hacia una programación más transformadora de las relaciones de género. En este contexto, es importante recalcar que las intervenciones programáticas deberán apuntar siempre a ser “conscientes del género”, y avanzar hacia una “programación transformativa de género”.
- La consideración más importante es garantizar que el programa no adopte un enfoque explotador, de conformidad con el principio fundamental para el desarrollo de NO HACER DAÑO. La herramienta procura reflejar esto de manera visual, utilizando el color rojo y la línea de puntos para destacar que si bien algunas intervenciones pueden ser, o contener elementos que sean (intencional o involuntariamente) explotadores, la meta debe ser siempre la de avanzar hacia enfoques transformadores.
- Las intervenciones ciegas al género pueden ser involuntariamente explotadoras o acomodaticias. Es mucho menos probable que sean transformativas, dado que este enfoque da por supuesto un esfuerzo proactivo e intencional de fomentar la igualdad de género.
- El continuo refleja un espectro; un programa en particular puede no encajar exactamente en un tipo de enfoque, y puede incluir, por ejemplo, elementos tanto acomodaticios como transformadores.
- Pueden integrarse elementos transformadores en los proyectos en curso, sin necesidad de reiniciar todo el proyecto.

Escenario 1:

Un programa de prevención de la transmisión del VIH de madre a hijo (PTMI) enfrenta el reto de la falta de apoyo de los hombres para que las mujeres accedan al servicio. Una de las estrategias del PTMI es hacer la prueba de VIH a las mujeres durante las visitas de atención prenatal. En aquellos casos en que las mujeres son VIH positivas, se las alienta a traer a sus compañeros para que también se les haga la prueba. Las mujeres tienen miedo de divulgar su estado de VIH a sus esposos, y por eso no los invitan a venir a hacerse la prueba. Los trabajadores de salud comunitarios iniciaron una intervención para involucrar a los líderes comunitarios y religiosos en una campaña de sensibilización del papel de los hombres en el embarazo, su responsabilidad compartida de cuidar de la buena salud y seguridad de sus esposas, y de sus futuros hijos. Estos trabajadores alentaron a las parejas masculinas a acompañar a sus mujeres en las visitas prenatales. Gracias a esta intervención está aumentando la participación de los hombres en las visitas prenatales y de orientación y pruebas voluntarias de VIH. Ahora, los hombres y las mujeres reciben la orientación y la prueba juntos, lo cual les brinda una oportunidad de divulgar su condición y recibir orientación adecuada después de la prueba.

Escenario 2:

En un esfuerzo por incrementar el uso de los anticonceptivos y la participación de los hombres, un proyecto de planificación familiar inició una campaña para alentar a los hombres a participar en las decisiones relacionadas con la planificación familiar. La campaña reforzó mensajes como estos: “Es su elección”; “Es fácil ser un ganador”; “Haga su juego como corresponde”; “Usted está en control”. Como resultado de la campaña, aumentó el uso de métodos anticonceptivos. Sin embargo, cuando se evaluaba el impacto, se comprobaba que los hombres interpretaban los mensajes de la campaña en el sentido de que las decisiones de planificación familiar deberían ser tomadas solamente por ellos.

Escenario 3:

En una comunidad rural muy tradicional, el uso de los métodos anticonceptivos era muy bajo. Los hombres creían que debían tener todos los hijos que Dios les enviaba, y que si sus mujeres querían usar un método de planificación familiar, eso se debía a que eran infieles y tenían otros compañeros. Las mujeres, por otra parte, eran conscientes de la importancia de espaciar sus embarazos para cuidar de su propia salud y limitar la cantidad de hijos para poder cuidarlos mejor. El programa de planificación familiar comenzó a fomentar la inyección. Se explicaba a las mujeres que sus esposos no tenían por qué saber que ellas estaban usando un método de planificación familiar; sólo tenían que venir a la clínica cada dos o tres meses a recibir la inyección. Aumentó el número de mujeres que usaban anticonceptivos y la inyección se convirtió en el método de planificación familiar más popular entre ellas.

LA MATRIZ DE LO IMPORTANTE Y URGENTE

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> ■ Crisis ■ Problemas acuciantes ■ Proyectos impulsados por fechas límite que son críticos para sus prioridades estratégicas 	II ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> ■ Prevenir problemas y anticipar actividades futuras ■ Crear estrategias, planificación ■ Establecer relaciones ■ Reconocer nuevas oportunidades ■ Recreación
NO IMPORTANTE	III ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> ■ Interrupciones, algunas llamadas ■ Algún correo, algunos informes ■ Algunas reuniones ■ Asuntos apremiantes 	IV ACTIVIDADES <ul style="list-style-type: none"> ■ Trivialidades, trabajo pesado ■ Interrupciones ■ Algún correo ■ Algunas llamadas telefónicas ■ Cosas que hacen perder tiempo

El cuadrante I representa cosas que son “urgentes e importantes”. Las actividades del cuadrante I generalmente son “crisis” o “los problemas”. Son muy importantes, ¡pero tenga cuidado! El cuadrante I puede consumirlo. Mientras se concentre en esto, seguirá agrandándose cada vez más hasta que domine todo su trabajo. Siempre habrá crisis que requieren atención inmediata, ¿pero cuántas cosas son realmente urgentes?

El cuadrante II incluye actividades que son “importantes pero no urgentes”. Es el cuadrante de la calidad, donde planeamos y anticipamos, y prevenimos cosas que de lo contrario podrían hacerse urgentes. *El cuadrante II es el corazón de la gestión personal efectiva.*

El cuadrante III incluye cosas que son “urgentes, pero no importantes”. Muchos de nosotros pasamos demasiado tiempo en este cuadrante. La urgencia a veces se basa en las prioridades de otros. Es fácil creer que algo que es urgente es también importante. Observe lo que ha clasificado como “urgente e importante” en el cuadrante I. Pregúntese si la actividad urgente contribuyó a un objetivo estratégico importante. Si no fue así, probablemente pertenece al cuadrante III.

El cuadrante IV incluye actividades que “no son urgentes y no son importantes”. Es el cuadrante de la “pérdida de tiempo”. Chatear, leer chistes, y chismear son ejemplos de estas actividades.

Impacto de cada cuadrante sobre su energía y eficacia:

Resultados de vivir en el cuadrante I—

Estrés, agotamiento, gestión de crisis, estar siempre apagando fuegos

Resultados de vivir en el cuadrante II—

Visión, perspectiva, equilibrio, control, pocas crisis

Resultados de vivir en el cuadrante III—

Enfoque a corto plazo, gestión de crisis, sentirse victimizado y fuera de control

Resultados de vivir en el cuadrante IV—

Irresponsabilidad, trabajo no completado a tiempo, pérdida de su empleo

Siete prácticas clave del cuadrante II

- Mejorar la comunicación con los demás
- Mejor preparación
- Mejor planificación y organización
- Cuidado de sí mismo
- Aprovechar nuevas oportunidades
- Desarrollo personal
- Saber qué es lo importante

PLAN DE ACCIÓN PARA EL EQUIPO DE MEJORA

RETO:		INDICADOR(ES):		
RESULTADO MEDIBLE ESPERADO:				
ACCIONES PRIORITARIAS:				
Actividades	Persona responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos

VERIFICACIÓN RÁPIDA DE LA CALIDAD DE UN PLAN DE ACCIÓN

Para verificar la calidad y la lógica de su plan de acción, responda a las preguntas siguientes:

- ¿Hay actividades para cada una de las acciones prioritarias?
- ¿Ha incluido actividades para alinear, movilizar e inspirar?
- ¿El resultado esperado es SMART?
- ¿Se han definido indicadores medibles que le digan si su equipo ha logrado o no el resultado esperado?
- ¿Las actividades enumeradas en el plan contribuyen a la realización de sus resultados esperados?
- ¿Se identificaron personas específicas como responsables de la finalización de cada actividad?
- ¿Se han identificado todos los recursos?
- ¿Cada actividad tiene un marco de tiempo?
- ¿Hay algo más que debiera añadir a su plan de acción?

TAREA DE LDP+ PARA EL TALLER N.º 3

Reunión de equipo entre los talleres n.º 2 y n.º 3

En una primera reunión con su equipo más grande:

Planee y diseñe una reunión con su equipo para informar acerca del Taller N.º 1. Use el formulario de reunión de equipo, en la página siguiente.

1. Enseñar a su equipo acerca de la matriz prioridades, la matriz de lo urgente y lo importante, conceptos sobre género, y lo que han aprendido acerca del S&E y la planificación.

2. Compartir el modelo del reto finalizado y elaborar un plan de acción.

- a. Realizar y completar el plan de acción para que el equipo pueda comenzar a implementarlo. Usar la verificación rápida de la calidad de un plan de acción para confirmar que el plan de acción se ha finalizado.
- b. Revisar el plan de S&E y las actividades necesarias para movilizar los recursos de los actores involucrados.

3. Trabajar en conjunto en la implementación del formulario de solicitud de movilización de recursos.

En una segunda reunión que se celebre inmediatamente antes del taller n.º 3:

1. Llenar y actualizar los formularios de evaluación e información de LDP+ y finalizar:

- a. Los resultados de los indicadores utilizados para dar seguimiento al avance
- b. Los cambios introducidos
- c. Los obstáculos que se enfrentaron en la implementación de cambios
- d. Recomendaciones

2. Trabajar en conjunto en la implementación del formulario de solicitud de movilización de recursos.

3. Actualizar el formulario de información del LDP+.

4. Actualizar el formulario de evaluación.

5. Preparar la presentación del equipo para el taller n.º 3 donde presentará el modelo del reto y la información de los formularios de información y evaluación.

FORMULARIO PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO

Realice reuniones entre taller y taller; puede realizar reuniones más de una vez.

1. Establecimiento, de común acuerdo, de los objetivos de la reunión

¿Qué quieren lograr durante esta reunión? (Defina el tiempo que dedicará a fijar los objetivos).

2. Informe sobre resultados

¿Cuál era la meta para las dos semanas que han transcurrido desde el taller anterior?

¿Qué hemos logrado?
(Reconocer a nuestro equipo por nuestro trabajo)

¿Qué obstáculos enfrentamos y cómo vamos a superarlos?

3. Próximas acciones

¿Cuál es nuestra meta para las dos semanas siguientes (antes del próximo taller)?

Enumere las actividades que haremos. Enumere a los responsables de cada actividad.

4. Trabajo en equipo

¿Qué aspectos funcionan correctamente en nuestro equipo?

¿Qué aspectos tenemos que mejorar?

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL TALLER N.º 2

Fecha: _____

Le rogamos completar esta evaluación tan amplia y honestamente como pueda. Su retroalimentación nos ayudará a mejorar el contenido del taller así como las actividades y otros aspectos del proceso LDP+. Muchas gracias.

1. ¿Qué aprendió en este taller?

2. ¿Cómo puede aplicar lo que aprendió en su trabajo?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

RETROALIMENTACIÓN PARA EL FACILITADOR DE LDP+

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados? Marque una casilla para cada elemento según corresponda. ¡Gracias!

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El facilitador empezó y terminó la sesión a tiempo.				
El facilitador ayudó al grupo a establecer las reglas básicas para la discusión y a respetarlas.				
El facilitador estableció un tono relajado y amigable para la conversación.				
El facilitador escuchó atentamente.				
El facilitador se mantuvo imparcial.				
El facilitador ayudó al grupo a debatir productivamente diferentes puntos de vista.				
El facilitador pareció conocer los materiales de discusión.				
El facilitador alentó a todos en el grupo a participar en las conversaciones.				
El facilitador hizo un buen trabajo al no permitir que ninguna persona dominara las discusiones.				
El facilitador alentó a los miembros más callados del grupo a compartir sus ideas.				
El facilitador trabajó eficazmente para mantener las discusiones centradas en los temas adecuados.				
El facilitador hizo resúmenes frecuentes de las discusiones y/o les pidió a los miembros del grupo que los hicieran.				
El facilitador manejó muy bien las situaciones tensas.				

En el siguiente espacio, escriba cualquier otra retroalimentación que quiera hacer.

Fecha:

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL LDP+

Nombre y ubicación del equipo de mejora: _____

Informe preparado por: _____

Fechas de actividad (meses): _____

Fecha de entrega: _____

Miembros del equipo de mejora:

Nombre	Cargo	M/F	Dirección electrónica

1. Área de salud prioritaria para esta iniciativa del LDP+:

2. Resultado medible de su equipo definido en modelo del reto:

3. Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación: Incluya una hoja de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación para cada indicador para el que haya recopilado datos durante la implementación del proyecto de mejora del LDP+.

4. Resumen de resultados: Basado en los valores de sus indicadores, describa brevemente lo que ha realizado su equipo de mejora.

HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES	MES	MES	MES	MES	MES	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
			1	2	3	4	5	6				
	¿Cuál es la definición de numerador? ¿Cuál es la definición de denominador?	¿Cuál es el valor del indicador del mes anterior al inicio de las actividades del programa LDP+?							¿Qué meta se estableció para el valor del indicador al finalizar las actividades del programa LDP+?	¿De dónde obtendremos los datos para medir este indicador?	¿Con qué frecuencia vamos a recoger los datos?	¿Quién es la persona responsable de la recopilación de datos?
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentaje										

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

1. Use la matriz siguiente para resumir las dificultades encontradas por su equipo mientras trabajaba hacia la realización de su resultado medible, y cómo abordó usted dichas dificultades.

¿Qué dificultades encontró su equipo durante la implementación de su plan de acción?	¿Qué medidas adoptó su equipo para superar estas dificultades?	¿Tuvieron éxito estas medidas? ¿Por qué o por qué no?

2. Más allá de los cambios en sus indicadores, ¿qué otros efectos de su intervención observó?

3. ¿Cómo aplicó su equipo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para llevar a cabo su intervención?

Las preguntas siguientes debe responderse solamente al final del taller n.º 4:

4. ¿Qué podría hacer de manera diferente si utiliza el proceso del LDP+ para un nuevo reto en el futuro?

5. ¿Su equipo ha elegido un nuevo reto para abordar? Sí ___ No ___

6. Si la respuesta es sí, ¿cuál es el nuevo reto?

7. Si la respuesta es no, describa la razón de no elegir otro reto

SECCIÓN 6

REUNIÓN N.º 3 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

Facilitador principal, promotor del LDP+

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de apoyo técnico que han participado en la reunión de alineamiento de actores involucrados, en las reuniones n.º 1 y n.º 2 y los talleres n.º 1 y n.º 2 del equipo de apoyo técnico

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Esta reunión tiene lugar después del Taller N.º 2,

Durante ese taller, el equipo de apoyo técnico se habrá reunido con sus equipos de mejora para trabajar con el modelo del reto: identificar obstáculos y causas fundamentales, y elaborar un plan de acción.

En esta tercera reunión final, el equipo de apoyo técnico cubrirá estos pasos y se enfocará en el paso 8: seguimiento y evaluación de la implementación del plan de acción. Ellos revisarán los componentes de seguimiento y evaluación (S&E) y practicarán dar coaching a sus equipos de mejora en el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes. Eso ayudará a los equipos a prepararse para la sesión de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 3.

Esta reunión dura un día.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- Revisar las experiencias de coaching de los equipos de mejora.
- Practicar el coaching a los equipos de mejora en la finalización de la segunda parte del modelo del reto, con énfasis en seguimiento, evaluación y presentación de informes.

REUNIÓN PRODUCTOS

- Mejores habilidades de coaching de los últimos pasos del modelo del reto
- Comprensión demostrada de los componentes S&E del LDP+ Proceso: indicadores, fuentes de datos, proceso de recopilación de datos, requisitos de presentación de informes, y formularios

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Leer las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Recopilar y fotocopiar los modelos del reto y los planes de acción que elaboraron los equipos de mejora durante el Taller N.º 2, si todavía no lo han hecho.
- Hacer copias de todos los modelos del reto y planes de acción del Taller N.º 2 para cada participante.

MATERIALES

- Rotafolio(s), atril, y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- Objetivos y agenda de la reunión

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*
- *Ejemplo de modelo del reto*
- *Ejemplo de plan de acción*
- *Modelos del reto del Taller N.º 2*
- *Planes de acción del Taller N.º 2*
- *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*
- *Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*
- *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*
- *Formulario de información del LDP+*
- *Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación*
- *Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación*
- *Formulario de evaluación*
- *Formulario de evaluación para la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico*

AT3

CRONOGRAMA

REUNIÓN N.º 3 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

- A. Bienvenida, objetivos y expectativas
 - B. Analizar la experiencia de coaching
 - C. Coaching sobre otros tres pasos del modelo del reto
 - D. Coaching sobre el último paso del modelo del reto: Seguimiento del avance y evaluación de los resultados
- Cierre

A. Bienvenida, objetivos y expectativas

Se explican los objetivos de la reunión y se los relaciona con las expectativas de los participantes.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Rotafolio preparado: Objetivos y agenda de la reunión
- **PROCESO:**

PASO 1. Preparar el lugar para la reunión (15 minutos)

SALUDAR a los participantes.

Explicar el contexto de esta reunión como seguimiento de la reunión n.º 2 y el Taller N.º 2 del equipo de apoyo técnico.

USAR el rotafolio preparado: "Objetivos y agenda de la reunión" para presentar los objetivos y la agenda de la reunión.

SEÑALAR que los participantes practicarán el uso de sus habilidades de coaching para dar coaching a los equipos de mejora en la finalización de los últimos pasos del modelo del reto, incluida la finalización de un plan de seguimiento y evaluación para su proyecto de mejora del LDP+.

PASO 2. Equiparar las expectativas con los objetivos (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué esperan obtener de esta reunión?*

Después de reunirse con sus equipos de mejora y de asistir al Taller N.º 2, ¿cuáles son sus preocupaciones respecto de su rol de coaching?

ESCRIBIR las respuestas de los participantes en un rotafolio.

Resumir las respuestas y relacionarlas con los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR la manera en que esta reunión puede satisfacer sus expectativas y ayudarlos a resolver sus preocupaciones.

B. Analizar la experiencia de coaching

Esta actividad alienta a los participantes a reconocer sus fortalezas y debilidades como coaches.

- **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA; Ejemplo de modelo del reto; Ejemplo de plan de acción*
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar principios y habilidades de coaching (10 minutos)

Recuerde a los participantes los principios básicos de coaching y las habilidades necesarias para llevar a cabo una conversión productiva de coaching.

Recalque la importancia de su papel de coaching para el éxito de los equipos de mejora.

PASO 2. Compartir experiencias de coaching (20 minutos)

Invite a los participantes a **FORMAR PAREJAS** y **COMPARTIR** sus experiencias de coaching con sus equipos de mejora.

Pídales que **ESCRIBAN** notas sobre: 1) logros de coaching; y 2) dificultades que hayan encontrado en su rol de coaching.

PASO 3. Compartir experiencias de coaching (30 minutos)

En una reunión plenaria, pida a los participantes que compartan en parejas los logros de coaching que hayan tenido. Reconozca el buen trabajo que han realizado hasta el momento.

Pídales que **COMPARTAN** sus dificultades de coaching.

Aliéntelos a ser un recurso entre ellos, sugiriendo maneras de superar estas dificultades.

Haga sugerencias adicionales de sus propios conocimientos y experiencias y del material de distribución titulado *Sugerencias para mejorar las habilidades de coaching OPERA*.

PASO 4. Prepararse para coaching en torno al resto del modelo del reto (30 minutos)

Recuerde a los participantes que su próxima tarea de coaching se concentrará en el resto del modelo del reto, el plan de acción y el plan de S&E.

Solicite preguntas sobre los últimos pasos del modelo del reto o de los planes de acción que se hayan planteado en el Taller N.º 2.

REVISE en forma conjunta el material de distribución: *Ejemplo de modelo del reto* and *Ejemplo de plan de acción*. **REMÍTASE** a estos ejemplos para responder a las preguntas de los participantes.

C. Coaching sobre otros tres pasos del modelo del reto

Esta actividad ayuda a los participantes a prepararse para dar coaching a los equipos de mejora sobre los pasos 5, 6 y 7 del modelo del reto: obstáculos y causas fundamentales, finalización de la declaración de reto, acciones prioritarias y planes de acción.

- **DURACIÓN** 2 horas y 15 minutos (para tres rondas de práctica)
- **MATERIALES** □ Material de distribución: *Modelos del reto y planes de acción (del Taller N.º 2); Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora; Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO I. Prepararse para dar coaching a un equipo de mejora en torno a su modelo del reto(30 minutos)

Esta actividad se puede realizar en uno o dos grupos, dependiendo del número de participantes.

DISTRIBUIR a cada grupo el material de distribución: un modelo del reto y un plan de acción del Taller N.º 2.

DISTRIBUIR también el material de distribución *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora.*

LEER en conjunto los tres primeros puntos: Los obstáculos y las causas fundamentales, el reto clave y el plan de acción.

Explicar que trataremos el último punto, el plan de seguimiento y evaluación, por separado en la próxima actividad.

Pida a los participantes que consideren individualmente el modelo del reto y el plan de acción de su grupo en función de las preguntas que se formulan en el material de distribución titulado *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora.*

Haga que compartan sus opiniones y las sugerencias que tuvieren para el equipo de mejora

PASO 2. Practicar coaching para los pasos siguientes del modelo del reto (30 minutos)

Al igual que en la reunión n.º 2 del equipo de apoyo técnico, asigne los roles para la práctica de coaching.

- El participante que esté trabajando con este equipo de mejora es el **COACH**.
- Otro participante es el miembro del equipo que recibe el coaching, o sea el “**COACHEE**.”
- El resto del grupo son los **OBSERVADORES**.

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

- Pida que los participantes lean en voz alta el material de distribución, dejando una vez más el último punto, seguimiento y evaluación, para la próxima actividad.
- Señale que los observadores pueden usar este material de distribución cuando den su retroalimentación al coach. Responda las preguntas que le hagan.
- Pida al coach que demuestre cómo podría usar sus habilidades de coaching para ayudar al equipo a fortalecer el análisis de los obstáculos/causas fundamentales, en su modelo del reto, (basado en los comentarios del ejercicio anterior).

Después de 20 minutos, pida a los observadores que consulten el material de distribución titulado *Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

PASO 3. Repita los pasos 1 y 2 (30 minutos para cada ejercicio)

Repita la secuencia de revisión/coaching/retroalimentación hasta que cada participante haya tenido la oportunidad de practicar el coaching, recibirlo y observarlo.

PASO 4. Compartir reacciones (15 minutos)

En la reunión plenaria, pida a los participantes que compartan sus reacciones y aprendizajes de la práctica de coaching, tanto como coaches y como coachees.

D. Coaching sobre el último paso del modelo del reto: Seguimiento del avance y evaluación de los resultados

Este ejercicio permite que los participantes den coaching a los equipos de mejora sobre el proceso de seguimiento y evaluación del LDP+, lo que incluye completar el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

- **DURACIÓN** 2 horas y 30 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora; Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto; Elementos de un plan de seguimiento y evaluación; Formulario de información del LDP, con estos adjuntos: Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación, y Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación; Formulario de evaluación*
- **PROCESO:**

PASO I. Discutir los elementos esenciales de seguimiento y evaluación del proyecto de mejora del LDP+ (30 minutos)

SEÑALAR que ya es hora de practicar coaching para el último paso del modelo del reto: implementación, seguimiento y evaluación.

Leer en conjunto el último artículo del material de distribución titulado *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora* and *Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

ENTREGAR el material de distribución titulado *Elementos de un plan de seguimiento y evaluación*.

Leer en conjunto el material de distribución y usarlo como herramienta para discutir el proceso de seguimiento del LDP+ y aclarar los elementos.

DIGA: *Después de que los equipos de mejora hayan implementado sus planes de acción y dado seguimiento a su avance:*

Resumirán la experiencia de dos formularios importantes: el formulario de información del LDP+ y el formulario de evaluación.

Los equipos utilizarán estos dos formularios como plataforma para compartir sus resultados y su aprendizaje:

- *Con colegas en sus lugares de trabajo,*
- *con otros equipos de mejora,*
- *con los coaches de todos los equipos de mejora,*
- *con los miembros del equipo conductor.*

Ustedes, como coaches, tienen la gran responsabilidad de ayudar a sus equipos a llenar los formularios de manera exacta y completa.

Practiquemos usando los modelos del reto en los que ya han trabajado hoy.

PASO 2. Practicar rellenar el formulario de información del LDP+ (30 minutos)

ENTREGAR el material de distribución titulado *Formulario de información del LDP+ con los dos adjuntos: Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación and Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación.*

Revisar exhaustivamente en conjunto el material de distribución. **INDICAR** que el adjunto, *Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación*, abarca todos los elementos de un plan de S&E.

Discutir las preguntas que figuran en la parte superior de este adjunto y repasar el ejemplo del otro adjunto, *Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación*. **OBSÉRVESE** que el ejemplo de indicador es tan solo eso, un ejemplo que muestra un numerador; un denominador; y la tasa correspondiente al número de mujeres embarazadas que reciben asesoramiento en materia de VIH y pruebas en clínicas prenatales. Se ha reconocido que es improbable que el denominador de 300 mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales se mantenga constante durante el período de implementación de seis meses.

ASIGNAR participantes a uno más de los modelos del reto que practicaron en la actividad anterior. Pueden trabajar en parejas o grupos pequeños, dependiendo del número de participantes.

Pídales que **LLENEN** el material de distribución titulado *el formulario de información del LDP+*, dedicando la mayor parte de su tiempo a llenar el adjunto titulado *la hoja de trabajo de planificación de S&E*.

Deberán identificar el **indicador, numerador y denominador, la línea de base**, y el **objetivo/meta** enunciado en el resultado medible.

Pueden utilizar sus conocimientos y experiencia para sugerir sus datos probables, frecuencia de la recopilación de datos, y parte responsables.

PASO 3. Repetir el paso 2 (30 minutos)

Si hay tiempo y considera que los participantes se beneficiarían de una práctica adicional, asigne un modelo del reto diferente y pida a los participantes que repitan el proceso.

PASO 4. Familiarizarse con el formulario de evaluación (15 minutos)

Juntos, lean los puntos del material de distribución titulado formulario de evaluación.

PREGUNTE: *Se pedirá a sus equipos que lleguen en este formulario después de haber finalizado sus proyectos de mejora.*

Basado en lo que ya han observado, ¿quedan preguntas que consideren que serían relevantes para la forma en que trabajan en conjunto?

RECOJA LAS RESPUESTAS y solicite anécdotas.

PASO 5. Compartir reacciones (15 minutos)

En la sesión plenaria, pida a los participantes que describan sus reacciones y lo que aprendieron de esta actividad.

Cierre de la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico

En esta sesión se cierra la reunión y se determinan los próximos pasos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: *Formulario de evaluación for Reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico*
- **PROCESO:**

PASO 1. Resuma lo aprendido y las reacciones a esta reunión (15 minutos)

DIVIDA al grupo en parejas para hablar de las actividades del día.

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido hoy acerca del coaching en general?*

¿Qué han aprendido específicamente acerca del coaching de su equipo de mejora sobre la manera de elaborar el modelo del reto y el plan de seguimiento y evaluación?

¿Cómo se sienten respecto de asumir sus responsabilidades de coaching?

Aliente una discusión franca en torno a las preocupaciones que tengan respecto del modelo del reto y del contenido del plan de S&E o las habilidades de coaching. Sugiera que hagan preguntas y respóndalas.

PASO 2. Planear los próximos pasos (15 minutos)

Explique cómo se programarán y organizarán las visitas de entrenamiento.

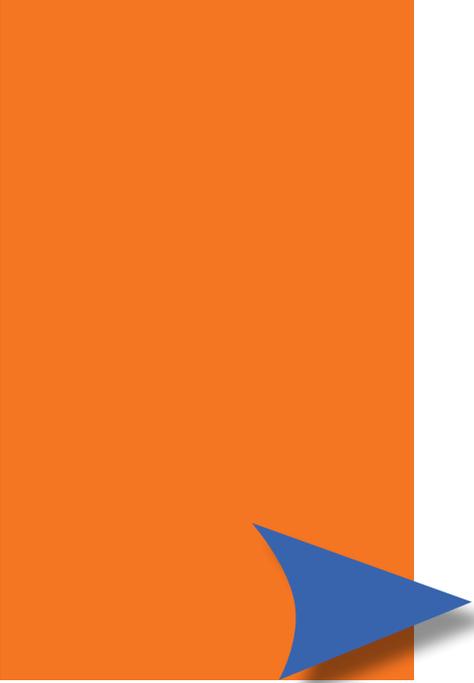
Recuerda los participantes que antes del Taller N.º 3, estarán dando coaching a sus equipos para:

- **TERMINAR** sus modelos del reto, incluidos su plan de acción y su plan de S&E.
- **PREPARARSE** para sus presentaciones en el Taller N.º 3.
- **PREPARAR** el formulario de información del LDP+ y el formulario de evaluación.

PASO 3. Evaluar la reunión (15 minutos)

ENTREGAR el material de distribución titulado *Formulario de evaluación para la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico*.

Conceder 15 minutos para que los participantes lo llenen.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN 6

- Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA.* 332
- Ejemplo de modelo del reto.* 333
- Ejemplo de plan de acción.* 334
- Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora.* 335
- Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto .* 336
- Elementos de un plan de seguimiento y evaluación.* 337
- Formulario de información del LDP+* 338
- Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación* 339
- Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación* 340
- Formulario de evaluación.* 341
- Formulario de evaluación para la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico.* 342

CONSEJOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DE COACHING OPERA

HABILIDADES OPERA

FORMAS DE FORTALECER ESTAS HABILIDADES

Observar

- Trate de observar sin juzgar. Aténgase a los hechos (¿qué ve?) en lugar de lo que usted piensa, qué ve. Anote estos hechos y compruebe cuántos de ellos son observables objetivamente y cuántos pueden ser impresiones subjetivas.
- Cuando usted interprete lo que observa, compruebe si su interpretación es correcta preguntando: "Parece que se siente tenso/a. ¿Hay algún problema?"

Preguntar

- Si planea tener una conversación, prepare buenas preguntas por adelantado. Revise cada pregunta para asegurarse de que sea una averiguación auténtica que ayudará a aprender, en lugar de una que bloquee el aprendizaje.
- Antes de la conversación, dígame a sí mismo/a: "Sé muy poco acerca de la experiencia de esta persona". Oh, "querría obtener su perspectiva, especialmente si es diferente de la mía".
- Después de la conversación, revise las preguntas que planteó y la respuesta que recibió. ¿Qué aprendió acerca de la otra persona? ¿Acerca de usted mismo/a?

Escuchar

- Deténgase cuando encuentra algo sobre lo que querría a dar un consejo. En cambio, escuche para ver si descubre que la otra persona ya sabe el contenido de su consejo.
- Practique escribir un resumen de lo que una persona que recibía coaching dijo en una conversación.
- Practique identificar el sentimiento detrás de las palabras. Verifique si estuvo correcto/a.
- Amplíe su tolerancia al silencio. Si espera pacientemente, permitirá que la otra persona le responda concienzudamente.

Retroalimentar

- Piense en cómo le gustaría recibir retroalimentación de otra persona.
- Practique ser específico cuando de retroalimentación refiriéndose a comportamientos específicos sin rotularlos.
- Antes de dar retroalimentación negativa, procure encontrar comportamientos que merecen reconocimiento y aliento, y luego formule la retroalimentación negativa como una solicitud de mejora.

Acordar

- Cada vez que llegue a un acuerdo, pregúntese si es viable y tiene un límite de tiempo.
- Anote en su diario o en su calendario recordatorios para dar seguimiento.
- Antes de cerrar una conversación, asegúrese de que se ha llegado a un acuerdo.

EJEMPLO DE MODELO DEL RETO

Área de salud prioritaria

Área de salud:VIH/Sida/PTMI: Prevención de la transmisión de madre a hijo

Visión

Todos los hombres y las mujeres de las comunidades cercanas a nuestras clínicas conocen su condición de VIH y reciben servicios accesibles y convenientemente integrados de salud reproductiva y VIH a fin de evitar embarazos no previstos y salvaguardar la salud de sus familias.

Resultado medible

Entre junio y diciembre de 2012, el número de mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales en el distrito Makumba para recibir asesoramiento en VIH y servicios de pruebas, aumentará de 150/300 (50%) a 280/300 (93%).

Obstáculos y causas fundamentales

- Muchas mujeres embarazadas se resisten a venir a nuestras clínicas prenatales, asisten una vez y luego no regresan para conocer su estado de VIH.
 - No se sienten bienvenidas en la clínica.
 - No tienen dinero para el transporte.
- No quieren conocer y tener que divulgar su estado de VIH.
 - Temen ser abandonadas por sus compañeros.
 - No saben que pueden prevenir que sus hijos resulten infectados.

Acciones prioritarias

- Prestar servicios de extensión comunitaria a las mujeres embarazadas para explicar y fomentar el cuidado prenatal y la consejería y los servicios de pruebas de VIH.
- Incorporar la consejería y las pruebas y el PTMI en el paquete de atención prenatal.
- Sensibilizar a los proveedores de salud respecto de la importancia de ayudar a las mujeres a sentirse bienvenidas y seguras en las clínicas prenatales.
- Entregar los resultados de las pruebas de VIH a las mujeres en sus hogares, sin que necesiten regresar a la clínica.

Situación actual (algunos ejemplos)

- Solamente la mitad de las mujeres que asisten a clínicas prenatales en el distrito de Makumba recibe consejería y prueba de VIH. La política gubernamental provee financiamiento para apoyar la extensión comunitaria para PTMI.
- El número de mujeres con resultados VIH positivo está aumentando en el distrito de Makumba
- Algunos proveedores de servicios discriminan a los clientes con VIH+.

Reto

¿Cómo podemos aumentar el número de mujeres embarazadas que reciben consejería y pruebas de VIH a pesar de su resistencia a asistir a las clínicas prenatales y someterse a la prueba?

EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN

RETO: ¿Cómo podemos aumentar el número de mujeres embarazadas que reciben consejería y prueba de VIH a pesar de su resistencia a asistir a las clínicas prenatales y someterse a la prueba?		INDICADOR(ES) DE RESULTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ■ Número de mujeres que se asisten a clínicas prenatales que reciben consejería y servicios de prueba de VIH 	
RESULTADO MEDIBLE: Entre junio y diciembre de 2012, el número de mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales en el distrito Makumba para recibir consejería y prueba de VIH, aumentará de 150/300 (50%) a 280/300 (93%).		INDICADOR(ES) DE PRODUCTO: <ul style="list-style-type: none"> ■ Número de mujeres embarazadas que asisten a sesiones de información comunitaria sobre consejería/pruebas y PTMI ■ Número de proveedores de salud que participan en capacitación de sensibilización para la atención prenatal 	
Actividades	Persona responsable	Fecha(s) de finalización	Recursos
Revisar y adaptar materiales de extensión comunitaria de BCC	Funcionario de salud de distrito	15 de junio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internet ■ Materiales de BCC del MdSP
Prestar servicios de extensión comunitaria a las mujeres embarazadas para explicar y fomentar el cuidado prenatal, la consejería y los servicios de pruebas de VIH	Funcionario de salud de distrito	31 de julio 31 de agosto 15 de diciembre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fondos para imprimir materiales de BCC
Elaborar protocolos y estándares para la consejería, las pruebas y el PTMI	Funcionario de salud de distrito	15 de junio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internet ■ Adaptación local de los estándares de práctica
Incorporar la consejería y las pruebas y el PTMI en el paquete de atención prenatal	Equipo de jefes de enfermería de las clínicas de atención prenatal	15 de julio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hora para las reuniones ■ Fondos para imprimir protocolos
Organizar grupos focales con clientes sobre la calidad de la atención, las actitudes de los proveedores y accesibilidad a las clínicas prenatales	Especialista en BCC de distrito	30 de junio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grabadora de cinta o digital
Sensibilizar a los proveedores de salud respecto de la importancia de ayudar a las mujeres a sentirse bienvenidas y seguras en las clínicas prenatales	Funcionario de salud de distrito	31 de julio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Materiales y suministros de capacitación
Crear un sistema para entregar los resultados de las pruebas de VIH a las mujeres en sus hogares, sin que necesiten regresar a la clínica	Funcionario de salud de distrito	15 de julio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Horario de la reunión ■ Ejemplos de otras localidades geográficas
Implementar sistema para realizar las pruebas de VIH para los clientes sin que necesiten hacer una visita a la clínica	Funcionario de salud del distrito y equipo de supervisores de trabajadores comunitarios de salud	1 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tiempo de viaje y viáticos
Entregar los resultados de las pruebas de VIH a las mujeres en sus hogares, sin que necesiten regresar a la clínica	Trabajadores y supervisores comunitarios de salud	31 de agosto, sept, oct, nov, dic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados de pruebas impresos ■ Tiempo de viaje y viáticos

REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS PASOS EN LOS MODELOS DEL RETO DE LOS EQUIPOS DE MEJORA

Obstáculos y causas fundamentales:

- ¿Los obstáculos están relacionados con el resultado medible?
- ¿El equipo ha considerado todas las categorías de obstáculos: políticas y procedimientos; proveedores; equipo, infraestructura y suministros; clientes y comunidades; género?
- ¿Han utilizado una herramienta de análisis de causas fundamentales para cerciorarse de estar abordando las causas y no tan sólo los síntomas?
- ¿Habría algún cambio en la redacción que pudiera contribuir a aclarar las causas fundamentales?

El reto clave:

- ¿La declaración de reto del equipo incluye referencias tanto su resultado medible como sus obstáculos?
- ¿Habría algún cambio de redacción que pudiera describir el reto de manera más precisa?

El plan de acción:

- ¿Las acciones prioritarias abordan las causas fundamentales de los obstáculos y ayudan enfrentar el reto?
- ¿Hay suficientes actividades como para lograr el resultado medible?
- ¿El plan de acción incluye estimaciones del personal y de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades?
- ¿Incluye un cronograma de las actividades?
- ¿Podría cambiarse la redacción de manera que el plan de acción fuera más sólido?

El plan de seguimiento y evaluación:

- ¿El equipo ha incluido todos los elementos de un plan de S&E?
 - ¿Un indicador claramente enunciado?
 - ¿Una definición del indicador con un numerador y denominador?
 - ¿Una línea de base y un valor meta para el indicador?
 - ¿Una fuente de datos y un método de recopilación de datos? ¿La frecuencia de la recopilación de datos? ¿La persona responsable de la recopilación de datos?
- ¿Los indicadores son adecuados para medir el resultado esperado?

RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL COACHING PARA LOS PRIMEROS PASOS EN EL MODELO DEL RETO

Preguntas para el observador

Habilidades generales de coaching: crear un entorno positivo

- ¿Qué es lo que dijo e hizo el coach para fomentar un entorno físico y emocional positivo para este ejercicio?
- ¿Qué otra cosa podría haber dicho o hecho para fomentar ese entorno?
- ¿Puede dar ejemplos de cosas que haya hecho o dicho el/la coach en alguna parte de esta actividad que no haya sido adecuada o útil? De ser así, ¿qué podría haber dicho o hecho el/la coach de otra forma?

La visión del equipo

- ¿Qué dijo o hizo el/la coach para confirmar o ayudar al equipo a mejorar la visión?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué otra cosa podría haber dicho o hecho para ayudar a fortalecer la visión?

La situación actual

- ¿Qué dijo e hizo el/la coach para ayudar al equipo a analizar la situación actual y vincularla con su resultado medible?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué más podría haber dicho o hecho para ayudarles a analizar y su situación actual de manera más exacta?

El resultado medible

- ¿Qué hizo e hizo el/la coach para ayudar al equipo al lograr que su resultado fuera SMART?
- ¿Qué preguntas útiles hizo?
- ¿Qué más podría haber dicho o hecho para ayudar a crear un resultado SMART?

ELEMENTOS DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. INDICADOR	Cada indicador debe enunciarse con términos claros que sean fáciles de comprender y debe medir un solo ítem. Si existe más de un ítem para medir en el indicador, es preciso volver a enunciarlo como un indicador diferente.
2. DEFINICIÓN DE INDICADOR	Proporcione una definición detallada del indicador y de los términos usados para garantizar que diferentes personas en momentos distintos reúnan tipos idénticos de datos para ese indicador y lo midan de la misma forma. Para un indicador cuantitativo, incluya un numerador y un denominador con la descripción sobre cómo se calculará la medición del indicador.
3. LÍNEA DE BASE Y META	Mida el valor de cada indicador antes del inicio de las actividades del proyecto y establezca una meta posible para que indicador alcance al finalizar el proyecto. La línea de base es el punto de partida para dar seguimiento a los cambios en un (los) indicador(es) a lo largo de un plan de acción.
4. FUENTE DE DATOS	Especifique la fuente de datos para cada indicador. Considere las ventajas y las desventajas de cada fuente (precisión, disponibilidad, costo, etc.) para garantizar el acceso a los datos. Algunos ejemplos de fuentes de datos son los registros de los centros de datos, las encuestas, los sitios web, las investigaciones publicadas y los sistemas de información de salud (SIS).
5. MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS	Especifique el método o el enfoque para la recopilación de datos correspondiente a cada indicador. Para los datos primarios (los datos que los mismos equipos reúnen), detalle el tipo de instrumento para recopilar los datos (por ejemplo, un cuestionario estructurado, un formulario de observación directa y una balanza para pesar bebés). Para los indicadores basados en los datos secundarios (datos de fuentes existentes), proporcione el método para calcular el indicador.
6. FRECUENCIA DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Detalle el plazo de la recopilación de datos para cada indicador. Según el indicador, puede ser mensual, cuatrimestral, anual o de menor frecuencia. Los datos de la línea de base se recopilan para cada indicador antes de empezar con las actividades.
7. RESPONSABILIDAD DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS	Identifique quién es responsable de la recopilación de datos. La responsabilidad se debe asignar a una oficina, equipo o personas específicos.

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL LDP+

Nombre y ubicación del Equipo de Mejora: _____

Informe preparado por: _____

Fechas de la actividad (meses): _____

Fecha de envío: _____

Miembros del Equipo de Mejora:

Nombre	Cargo	M/F	Dirección de email

1. Área de salud prioritaria para esta iniciativa LDP+:

2. Resultado medible que su equipo definió en su Modelo del Reto:

3. **Planilla(s) de Planificación del Seguimiento y Evaluación:** Le rogamos incluir la Planilla de Planificación del Seguimiento y Evaluación para cada indicador para el cuál usted recolectó datos durante la implementación del proyecto de mejoramiento del proyecto LDP+.

4. **Resumen de los resultados:** Basándose en los valores de sus indicadores, describa brevemente los logros de su Equipo de Mejora.

HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
	<p>¿Cuál es la definición de numerador?</p> <p>¿Cuál es la definición de denominador?</p>	<p>¿Cuál es el valor del indicador del mes anterior al inicio de las actividades del programa LDP+?</p>							<p>¿Qué meta se estableció para el valor del indicador al finalizar las actividades del programa LDP+?</p>	<p>¿De dónde obtendremos los datos para medir este indicador?</p>	<p>¿Con qué frecuencia vamos a recoger los datos?</p>	<p>¿Quién es la persona responsable de la recopilación de datos?</p>
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentaje										

EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
Number of Número de mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales que reciben consejería y servicios de pruebas de VIH	Numerador: Número de mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales en el Distrito de Makumba que reciben consejería y servicios de pruebas de VIH	150/300 (50%)							280/300 (93%)	Registros de centro de salud	Mensual	Enfermera/o jefe en clínica prenatal
	Denominador: Número de mujeres embarazadas que asisten a clínicas prenatales en el Distrito de Makumba											
		Porcentaje										

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

1. Use la matriz siguiente para resumir las dificultades encontradas por su equipo mientras trabajaba hacia la realización de su resultado medible, y cómo abordó usted dichas dificultades.

¿Qué dificultades encontró su equipo durante la implementación de su plan de acción?	¿Qué medidas adoptó su equipo para superar estas dificultades?	¿Tuvieron éxito estas medidas? ¿Por qué o por qué no?

2. Más allá de los cambios en sus indicadores, ¿qué otros efectos de su intervención observó?

3. ¿Cómo aplicó su equipo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para llevar a cabo su intervención?

Las preguntas siguientes debe responderse solamente al final del taller n.º 4:

4. ¿Qué podría hacer de manera diferente si utiliza el proceso del LDP+ para un nuevo reto en el futuro?

5. ¿Su equipo ha elegido un nuevo reto para abordar? Sí ___ No ___

6. Si la respuesta es sí, ¿cuál es el nuevo reto?

7. Si la respuesta es no, describa la razón de no elegir otro reto.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA LA REUNIÓN N.º 3 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Fecha: _____

Por favor, complete este formulario de evaluación. Valoramos su colaboración para ayudarnos a mejorar los materiales del LDP+ y otros aspectos del programa. Gracias.

1. ¿Qué aprendió en esta reunión del equipo de apoyo técnico?

2. ¿De qué forma lo que aprendió le ayuda a desempeñar su rol como miembro del equipo de apoyo técnico?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

SECCIÓN 7

TALLER 2: ALINEAR, MOVILIZAR E INSPIRAR

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 3

PROPÓSITO

Incrementar y sostener la capacidad de trabajar en equipo, enfrentar retos y realizar resultados medibles.

OBJETIVOS

Presentar herramientas y técnicas para alinear, movilizar e inspirar, incluyendo:

- Analizar e interpretar los resultados sobre el avance de las actividades
- Apoyar a los demás mediante el coaching
- Identificar los roles del equipo
- Distinguir entre compromiso y cumplimiento
- Presentar peticiones en lugar de quejarse
- Liderar y dar coaching a un equipo frente a las crisis
- Ganarse la confianza y mantenerla
- Reconocer a los demás
- Los equipos comparten lo que aprenden acerca de los éxitos, obstáculos y lecciones que pueden identificarse y adaptarse a otros sitios.

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 2
- **Sesión 13:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 14:** Alinear y movilizar
- **Sesión 15:** Trabajar eficazmente en equipos
- **Sesión 16:** Inspirar
- **Preparación para el Taller N.º 4**

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA
A.M.	Apertura (15 min)	Revisión (15 min)
	Bienvenidos nuevamente (30 min)	Sesión 14: Alinear y movilizar (2 h y 30 min)
	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (2 h y 30 min)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (45 min)
Almuerzo		
P.M.	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (conclusión) (2 h)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (conclusión) (1 h y 30 min)
		Sesión 16: Inspirar (2 h)
		Preparación para el Taller N.º 4 (30 min)
	Reflexiones de clausura (30 min)	Evaluación del taller (10 min)

PREPARACIÓN

Planificar tiempo suficiente para la bienvenida y la revisión de la tarea el primer día. Los ajustes, la bienvenida y la descripción general llevarán unos 45 minutos. Para el informe de cada equipo en las sesiones de aprendizaje compartido deberá reservarse 15 minutos por equipo —10 minutos para presentar y 5 minutos para preguntas.

Copie los Hojas informativas antes de cada sesión. El plan para cada actividad muestra lo que usted tiene que usar para dicha actividad. Puede encontrar todos los materiales de distribución en las secciones tituladas material de distribución de esta guía o en LeaderNet en la sección titulada Facilitadores de liderazgo, en recursos. Empiece en <http://www.leadernet.org/>.

NOTA: LeaderNet es una comunidad global de práctica para gerentes que lideran y para facilitadores de LDP+ y del Programa virtual de desarrollo de liderazgo (PVDL). Para usar LeaderNet, página primero a <http://www.leadernet.org/> y regístrese (es gratis).

Encontrará una lista de suministros requeridos en cada sesión y para cada actividad. A veces tendrá que preparar rotafolios anticipadamente. Lea a todos los materiales de la reunión por adelantado. Planee cuánto tiempo otorgará para trabajo individual, en grupo y en plenario.

REFLEXIÓN Y REVISIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final de cada día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante.

Revisión. La mañana del primer día empieza con una presentación del contenido del Taller N.º 2 y la mañana del segundo día empieza con una revisión del contenido del día anterior. Antes del comienzo de este taller, solicite que un participante haga una presentación sobre lo que se cubrió en el taller anterior. Además, haga los arreglos necesarios al final del primer día para que haya una persona que inicie el segundo día con un resumen del día anterior.

NOTA: Las reflexiones regulares constituyen una práctica importante de liderazgo. Permiten que las personas tengan tiempo de pensar acerca de lo que han aprendido y cómo aplicarlo.

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, copie y distribuya el material de distribución consistente en el Formulario de evaluación del taller y la Retroalimentación para los facilitadores del LDP+. Son las dos últimas páginas de la sección de material de distribución de esta guía.

Evaluación del avance. El seguimiento y evaluación ayudará a los equipos a evaluar el avance de sus proyectos de mejora.

ENTRE LOS TALLERES 3 Y 4

Reuniones del equipo completo. Al regresar a sus lugares de trabajo los participantes celebran reuniones con el resto de sus equipos a fin de informar lo que han aprendido en el taller y revisar sus resultados. Los equipos tienen mucho que hacer al regresar a sus lugares de trabajo antes del Taller N.º 4. Los equipos deben celebrar reuniones para:

- Revisar lo que se aprendió en el Taller N.º 3
- Refinar sus planes de acción e implementar actividades
- Analizar los resultados de los datos recopilados hasta la fecha
- Comenzar a trabajar en sus presentaciones finales

Sesiones de entrenamiento. Los miembros del LDP+ del /equipo de apoyo técnico trabajan con los equipos entre cada taller. En estas reuniones, revisan el avance y los temas cubiertos en el taller, además de presentar su retroalimentación y apoyar a los equipos que trabajan en sus modelos del reto y preparar sus planes de acción.

T3
DÍA I
CRONOGRAMA

TALLER 3: PRIMER DÍA

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Dar la bienvenida a los participantes que regresan al LDP+

SESIÓN 13: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

13.A Empleo del formulario de información del LDP+

— ALMUERZO —

13.B Cuente su historia

13.C Intervenciones técnicas para abordar el área de salud prioritaria

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura



DURACIÓN

15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con los miembros de su equipo de sus lugares de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Dar la bienvenida a los participantes que regresan al LDP+

Este ejercicio revisa y refuerza el contenido del taller anterior y presenta lo que se ha planeado para el Taller N.º 3.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: *Agenda y objetivos: Taller N.º 3*
- **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes (15 minutos)

Bienvenidos todos.

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

(Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 2 que hable al grupo.)

DIGA: *A continuación examinaremos la agenda para este taller, revisaremos la tarea en la que han estado trabajando usted y su equipo en su lugar de trabajo, y escucharemos las presentaciones. Después de esto tendrán una oportunidad de hacer preguntas.*

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 3 (15 minutos)

DISTRIBUIR la agenda y los objetivos del Taller N.º 3 del LDP+.

Revisar los objetivos del programa del taller. Conceda tiempo para las preguntas.

SESIÓN 13. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

PROPÓSITO

Los equipos comparten su aprendizaje de:

- Lo que aprendieron cuando trabajaban en pos de un resultado común en diferentes lugares de trabajo.
- Los resultados logrados hasta la fecha y los cambios introducidos para lograrlos.
- Los obstáculos que enfrentaron los equipos hasta la fecha cuando implementaron los cambios y cómo se los abordó.

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de mejora
- Coaches (del equipo de apoyo técnico)

PREPARATIVOS PARA EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Antes de iniciar las sesiones de aprendizaje compartido, los coaches deberán:

- Visitar los equipos para supervisar su avance en el uso del formulario de información del LDP+
- Alentar a los equipos a finalizar sus planes de acción y preparar los formularios de información e información del LDP+
- Identificar los conocimientos (buenas prácticas, directrices, etc.) que beneficiarán a los equipos en la forma de responder a sus retos y en llegar a las sesiones de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 3 preparados para compartir estas lecciones

PREPARACIONES DE LOS EQUIPOS

Antes de asistir a las sesiones, los equipos trabajan juntos para finalizar tres materiales de distribución:

- Plan de acción
- Formulario de información del LDP+
- Formulario de evaluación

PRESENTACIONES DE LOS EQUIPOS

Se espera que los equipos presenten su avance en el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+:

- Los resultados y los indicadores utilizados hasta la fecha para dar seguimiento al avance
- Los cambios introducidos
- Los obstáculos confrontados durante la implementación de cambios
- Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación
- Recomendaciones

RESULTADOS

- Compartir lecciones aprendidas
- Identificación de intervenciones eficaces
- Planes de acción revisados a fin de incluir acciones eficaces

13.A Empleo del formulario de información del LDP+

Este ejercicio ayuda a los participantes a presentar y analizar sus datos usando el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

- **DURACIÓN** 2 horas y 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: Formulario de información del LDP+; Formulario de evaluación
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO I. Revisar el formulario de información del LDP+ (15 minutos)

Pedir a los participantes que se sienten con sus equipos y con sus coaches. Si los coaches se han asignado a más de un equipo, deberán circular entre sus diversos equipos para darles apoyo durante el ejercicio.

En el grupo grande:

DIGA: *El formulario de información del LDP+ los ayudará a avanzar hacia sus resultados.*

La hoja de trabajo de planificación de S&E en la que registra su indicador, el numerador y el denominador, la línea de base y la meta o el resultado medible esperado. Cada mes, usted registrará su avance hacia el logro de su resultado esperado (el valor de numerador/denominador para dicho mes). Esta tabla también sirve como registro de la fuente de datos, el método de recopilación de los datos, la frecuencia de recopilación de dichos datos, y la persona responsable.

ESCRIBA los cuatro términos siguientes en un rotafolio:

- **Línea de base:** el valor del indicador seleccionado al comienzo de la implementación del plan de acción.
- **Numerador:** número real de personas o eventos que exhiben un rasgo particular; este valor se registra para cada mes.
- **Denominador:** población o número de eventos posible total a lo largo de un periodo de tiempo específico.
- **Valores del indicador mensual:** el numerador/denominador para este mes.

Recuerde los participantes que han trabajado en sus equipos (con un coach) para dar seguimiento a su avance hasta la fecha usando el *Formulario de información del LDP+*.

PASO 2. Defina los términos utilizados en seguimiento y evaluación (15 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *El uso eficaz de los resultados requiere una capacidad de analizar e interpretar los datos.*

Analizar significa examinar algo en detalle para comprender mejor su naturaleza, especialmente para estudiar sus partes o su estructura a fin de entender cómo forman el todo.

Interpretar significa explicar el significado de algo, especialmente para extraer un significado o una relación de causa y efecto de los datos

DIGA: *Necesitan poder demostrar mediante el análisis y la interpretación, el avance que han realizado hacia el logro de sus resultados.*

El formulario de información del LDP+ les permite dar seguimiento a sus datos e informar los cambios.

PASO 3. Comprensión de las acciones eficaces (60 minutos)

DIGA: *En sus grupos, discutan las siguientes preguntas utilizando los datos que han registrado en su formulario de información del LDP+:*

- *¿Los valores del indicador aumentaron y/o disminuyeron con el paso del tiempo? Si fue así, ¿Cuál fue la causa de esto?*

Nota: Las variaciones de los datos podrían deberse a la manera en que se han programado las acciones prioritarias así como las condiciones del tiempo, las actividades comunitarias, cambios políticos u otros motivos.

- *¿Los valores de los datos aumentaron/disminuyeron lentamente o rápidamente?*

Nota: Algunos indicadores muestran que cambian más lentamente que otros.

- *¿Qué otras observaciones pueden hacer?*

Puse el material de distribución titulado formulario de evaluación para analizar y revisar su aprendizaje durante este taller.

En ese formulario, su equipo anotará los obstáculos entre debido enfrentar, los pasos que adoptaron para superar los obstáculos, y qué prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza aplicó usted.

PASO 4. Resumir la comprensión de sus datos y comunicarlos al grupo más amplio (60 minutos)

PREGUNTE: *Ahora que han analizado e interpretado sus datos, ¿piensan que su equipo está bien orientado para lograr su resultado esperado?*

DIGA: *Después de llenar el formulario de información LDP y el formulario de evaluación, cada equipo deberá resumir sus resultados, que medidas adoptaron como equipo (incluida la aplicación de prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza) que contribuyeron a los resultados logrados, y discutir qué otros factores también contribuyeron a los resultados.*

Cada equipo deberá tomarse cinco minutos para informar en la sesión plenaria.

Después de que hayan presentado todos los equipos:

PREGUNTE: *¿Cuáles son las intervenciones clave que se presentaron aquí y que condujeron a esos resultados?*

DIGA: *Los equipos deberán tomar nota de las intervenciones implementadas que fueron acertadas por otros medios que pudieran respaldar la realización de su resultado medible esperado.*

13.B Cuente su historia

Este ejercicio ayuda a los equipos a relatar la historia de sus logros.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: *Cuente su historia*
- **PROCESO:**

Ajustes (5 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO I. La redacción de su historia (40 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Vamos a aprender a contar una buena historia acerca de los resultados que hemos logrado hasta la fecha y de las acciones que hemos puesto en marcha para lograrlos.*

Pida a un participante que lea en voz alta el material de distribución titulado *Cuente su historia*.

DIGA: *Consultar el material de distribución titulado “Cuente su historia”. Responder a las preguntas de este material de distribución le ayudará a preparar su equipo para que cuente su historia. Los equipos debe responder estas preguntas acerca de su propia experiencia.*

- *¿Cuál fue el escenario de la historia?*
- *¿Cuál fue el reto que confrontó el equipo?*
- *¿Cuáles fueron las actividades principales que emprendieron para responder al reto?*
- *¿Cuáles fueron los resultados que lograron?*

DIGA: *Trabajando en sus equipos, redacten una historia que describan los retos que enfrentaron, las intervenciones que emplearon, y los resultados que lograron.*

PASO 2. Compartir su historia con los demás (15 minutos)

Cada equipo presenta su historia a otro equipo (2–5 minutos).

El equipo da retroalimentación basada en el material de distribución titulado *Cuente su historia*.

DIGA: *Ahora han redactado un primer borrador de una historia, y han tenido alguna experiencia en presentarla. En la presentación de resultados finales durante el Taller N.º 4, tendrán otra oportunidad de contar su historia.*

Una parte de sus tareas después de este taller es refinar su historia y practicar contarla a los demás.

13.C Intervenciones técnicas para abordar el área de salud prioritaria

Este ejercicio ayuda a los equipos a aprender nuevas intervenciones para abordar sus restos.

- **FACILITADO** por un miembro del equipo de apoyo técnico
- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio en blanco
 - ❑ Intervenciones demostradas sobre la presentación técnica en el área de salud prioritaria preparadas por adelantado por el equipo de apoyo técnico.
- **PROCESO:**

PASO 1. Discuta las intervenciones que podrían respaldar el logro de resultados medibles del equipo (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *En las sesiones de aprendizaje compartido aprendimos de los otros equipos acerca de las intervenciones más prometedoras.*

DIGA: *Ahora vamos a presentar algunas intervenciones que les ayudarán a responder mejor al área de salud prioritaria.*

(Miembros del equipo de apoyo técnico para una presentación acerca de intervenciones que han demostrado producir resultados en el área de salud prioritaria).

PASO 2. Revisar el plan de acción (30 minutos)

DIGA: *Trabajen en sus equipos y discutan cómo pueden incluir algunas de estas intervenciones en su plan de acción.*

También incluyen intervenciones que hayan aprendido de otros equipos cuando ellos presentaron sus acciones eficaces.

PASO 3. Los equipos presentan planes de acción actualizados (20 minutos)

Cierre

 **DURACIÓN** 30 minutos

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Escuchar algunas respuestas.

DIGA: *Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.*

Cuando haya terminado, comente sus respuestas con la persona que tiene a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben. Si se ha pasado por alto algo importante, **MENCIONELO**.

Solicite a un participante que esté preparado para presentar lo que él o ella haya aprendido en las sesiones de este día al comienzo del segundo día.

TALLER 3: SEGUNDO DÍA

SESIÓN 14: ALINEAR Y MOVILIZAR

Revisión

- 14.A ¿Qué significa alinear y movilizar?
- 14.B Coaching para apoyar a los demás
- 14.C Lograr compromiso, no tan solo cumplimiento

SESIÓN 15: TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS

- 15.A Los roles del trabajo en equipo

— ALMUERZO —

- 15.B Presentar peticiones eficaces y reducir las quejas
- 15.C Liderar frente a las crisis

SESIÓN 16: INSPIRAR

- 16.A ¿Qué es lo que inspira?
 - 16.B Inspirar creando confianza
 - 16.C Inspirar mediante el reconocimiento
 - 16.D Próximos pasos—Reflexiones sobre el Taller N.º 3 y Preparación para el Taller N.º 4
- Evaluación del taller

SESIÓN 14. ALINEAR Y MOVILIZAR

PROPÓSITO

Presentar las prácticas de liderazgo de alinear y movilizar.

OBJETIVO

- Describir maneras de alinear y movilizar a los demás
- Crear condiciones para que las personas participen y se comprometan a implementar planes de acción
- Capacitar a otros para que puedan lograr resultados

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Practique juegos de roles para la sesión de coaching con un con facilitador o participante.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- *Principios del coaching*
- *Ejercicio coaching de tres personas*
- *Compromiso frente a cumplimiento*

Apertura

➤ DURACIÓN 15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con su equipo de su lugar de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Pida a un participante que informe los aprendizajes del primer día.

14.A ¿Qué significa alinear y movilizar?

Este ejercicio de los participantes una oportunidad de explorar la manera en que alinear y movilizar son importantes para el liderazgo, la gerencia y la gobernanza.

➤ DURACIÓN 40 minutos

➤ MATERIALES

- ❑ Rotafolio en blanco
- ❑ Material de distribución: *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*

➤ PROCESO:

PASO I. Definir alinear y movilizar (20 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Hemos empezado a enfrentar nuestros retos y a explorar y enfocar. Ustedes ya han estado implementando sus planes, pero es posible que enfrenten algunos obstáculos ciertos individuos dentro o fuera de su equipo. Entonces vamos a discutir cómo alinear y movilizar.*

Esto les ayudará a convertir sus decisiones en acciones de modo que puedan lograr los resultados esperados.

PREGUNTE: *¿Qué significan las palabras “alinear” y “movilizar”?*

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

DISTRIBUYA las *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*.

Revise la definición de “alineamiento y movilizar”.

DIGA: *Hay cinco resultados principales de todo alineamiento y movilización satisfactoria, lo que posibilita:*

- *Cerciorarse de que los valores, la misión, la estrategia, la estructura, y las acciones diarias estén totalmente vinculados y se respalden mutuamente.*
- *Facilitar o agilizar el avance del trabajo en equipo.*
- *Unir a los actores involucrados en torno a una visión inspiradora.*
- *Vincular las metas con las recompensas y el reconocimiento.*
- *Lograr que los actores involucrados comprometan recursos.*

Pida que alguien lea en las prácticas integradas el resultado organizacional de un buen alineamiento y movilización:

DIGA: *El resultado organizacional de todo buen alineamiento y movilización es:*

“Los actores involucrados internos y externos entienden y respaldan las metas de la organización y han movilizado recursos para alcanzar dichas metas”.

PASO 2. Concluya la sesión (20 minutos)

PREGUNTE: *¿Por qué es importante que los gerentes lideren para movilizar y alinear?*

DIGA: *Trabajen en sus equipos para ver si pueden incluir actividades adicionales de alinear y movilizar para ayudarles a llevar a cabo su plan de acción.*

Recoja algunas respuestas.

I4.B Coaching para apoyar a los demás

Esta actividad da a los participantes la oportunidad de practicar una breve conversación de coaching y explorar su uso para ayudar a otros a ser más eficaces.

- **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con la definición de coaching
El coaching facilita que otras personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.
Cúbralo hasta recibir las instrucciones de revelarlo.
 - ❑ Material de distribución: *Principios del coaching; Ejercicio coaching de tres personas*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar el concepto de coaching (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es un coach y qué es lo que hace?*

NOTA: Las personas generalmente hablan de coaching y en fútbol u otros deportes, donde el coach ayuda a un individuo o equipo para que gane.

LEER en **VOZ ALTA** la definición de coaching en el portafolio preparado.

DIGA: *El coaching es facilitar que otras personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados. Al trabajar para implementar su plan de acción, puede haber ocasiones en las que necesite dar coaching a sus compañeros de equipo a fin de recuperar su compromiso y encontrar nuevas maneras de lograr el resultado.*

PASO 2. Juego de roles de coaching—un mal ejemplo (5 minutos)

Dos facilitadores (o usted y un participante que haya preparado por adelantado) realizan un juego de roles. Presente la siguiente situación:

- Un supervisor visita a un miembro del personal para criticar su desempeño.
- En vez de escuchar, él o ella inmediatamente empieza a buscar en sus papeles y criticar al miembro del personal por su mal desempeño.
- En lugar de discutir la causa de los problemas, el supervisor inmediatamente empieza a dar soluciones.

Al concluir este juego de roles, a la persona que recibió el coaching,

PREGUNTE: *¿Cómo se sintió?*

¿El desempeño va a mejorar a partir de esta interacción?

Al grupo grande:

PREGUNTE: *¿Esta situación le resulta familiar a alguno de ustedes?*

PASO 3. Juego de roles de coaching—un buen ejemplo (5 minutos)

Repita el juego de roles, pero con un enfoque diferente.

- El supervisor visita a un miembro del personal para darle coaching a fin de lograr un mejor desempeño.
- El o ella saluda primero al miembro del personal y le preguntan cómo piensa que anda todo.
- El coach entonces hace preguntas para tratar de entender lo que el miembro del personal está tratando de lograr, qué acciones ha emprendido, y qué piensa que debe hacerse.
- El coach se mantiene dentro de la modalidad de “averiguación” y hace solamente preguntas, sin dar soluciones.
- El coach le da a la persona una oportunidad de repensar sus problemas, y ofrece apoyo—tratando de entender cómo la otra persona ve estos problemas—en vez de dar soluciones.

A la persona que recibió el coaching:

PREGUNTE: *¿Cómo se siente ahora?*

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿El empleado pudo llegar a algunas soluciones?*

¿Piensan que él o ella estaría más motivado para mejorar su desempeño ahora?

Distribuya copias de los *Principios del coaching*.

Repase los principios utilizando el juego de roles para ilustrar cada uno.

PASO 4. Practicar coaching eficaz (30 minutos)

DISTRIBUYA copias del *Ejercicio coaching de tres personas*.

- **DIVIDA** a los participantes en grupos de tres contando "1-2-3".
- Añada un facilitador al equipo si falta un miembro para completar un trío.

Lea en voz alta las instrucciones del rol de cada persona para practicar coaching antes de que cada grupo de tres empiece su juego de roles.

PASO 5. Informar sobre las experiencias (15 minutos)

Pide a los participantes que discutan sus experiencias de practicar coaching.

DIGA: *En sus grupos pequeños, discutan las siguientes preguntas:*

¿Como les resultó recibir el coaching?

¿Qué estuvo bien y que podría haber estado mejor?

¿Qué le resultó fácil y qué le resultó difícil acerca de ser el coach?

Como observadores, ¿qué notaron?

PASO 6. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (10 minutos)

En el grupo grande, repita cada una de las preguntas del paso 5.

- **RECOJA** algunas respuestas.
- Analice los retos principales para ser un coach eficaz, basado en las respuestas.

PREGUNTE: *¿En qué necesita trabajar más para ser un coach (mejor)?*

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

Invite a los participantes seleccionar la situación en el trabajo donde podría o bien dar coaching o recibirlo. Aliéntelos a practicar lo que acaban de aprender.

NOTA: Los participantes que trabajan en la misma organización con el mismo equipo podrían considerar formar un grupo de coaching para reunirse de vez en cuando para discutir el avance y los retos comunes.

14.C Lograr compromiso, no tan solo cumplimiento

Este ejercicio introduce los conceptos de cumplimiento y compromiso explica sus diferencias. Entender estos conceptos ayuda a un grupo de trabajo o grupo de gerentes crear compromiso con la ejecución de un conjunto de tareas o de un plan de trabajo.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Papel para que escriban los participantes
 - ❑ Rota folio preparado con dos columnas con los encabezados Compromiso en la columna izquierda y Cumplimiento en la derecha. Dejar dos hileras de espacio arriba de los encabezados.
 - ❑ Material de distribución: *Compromiso frente a cumplimiento*
- **PROCESO:**

PASO I. Reflexionar sobre los factores motivantes (10 minutos)

Instruir a los participantes que en una hoja de papel y **TRACEN** una línea en el medio de arriba para abajo para crear dos columnas.

En el grupo grande:

DIGA: *Piensen en un tiempo en el que estaban realmente comprometidos a hacer algo.*

En la columna izquierda escriba los factores que lo motivaron.

(Pausa)

Por contraste, ahora piense acerca de una situación en la que se vio forzado/a u obligado/a a hacer algo.

En la columna derecha escriba los factores que lo/la motivaron en esa situación.

(Pausa)

DIGA: *En su mesa, compartan lo que escribieron en cada columna.*

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cuál es la diferencia entre las respuestas en las dos columnas?*

RECOJA algunas respuestas y **ESCRÍBALAS** en el rotafolio bajo “compromiso” o “cumplimiento”.

NOTA: Probablemente comprobará que el compromiso tiene motivadores internos mientras que el cumplimiento tiene motivadores externos.

PASO 2. Discutan el efecto del compromiso y del cumplimiento sobre el desempeño (10 minutos)

ESCRIBA “motivadores internos” arriba de “compromiso” y “motivadores externos” arriba de “cumplimiento”.

PREGUNTE: *¿Cuál es la diferencia en los tipos de desempeño que producen?
¿Por qué esta distinción es importante para el proyecto de mejora que ha seleccionado?*

PREGUNTE: *¿Hay algunos casos en que el cumplimiento está bien? ¿Por qué motivos?*

RECOJA algunas respuestas.

DISTRIBUYA y **LEA EN VOZ ALTA**, o pida a un participante que lo lea, el material distribución titulado *Compromiso frente a cumplimiento*.

CONSEJO: Asegúrese de que los participantes entiendan que en muchas situaciones hay buenas razones para el cumplimiento, especialmente el cumplimiento de protocolos médicos o reglamentos gubernamentales.

DIGA: *El cumplimiento no es siempre un problema; simplemente no inspira innovación y creatividad. Necesitan considerar la situación y saber qué es lo que se necesita.*

El problema real es incumplimiento malicioso, arrastrar los pies y hacer sabotaje.

Solicite preguntas o comentarios. Asegúrese de que el incumplimiento malicioso forme parte una discusión de grupo.

PASO 3. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (10 minutos)

DIGA: *Piensen en su lugar de trabajo y dónde pueden inspirar compromiso.*

RECOJA algunas respuestas y aliente a la gente a buscar estas oportunidades en donde trabajan.

SESIÓN 15. TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS

PROPÓSITO

Demostrar los diferentes roles dentro de un equipo de modo que los participantes puedan llegar a ser miembros más eficaces del equipo.

OBJETIVOS

- Reconocer los diferentes roles que asumen los miembros de un equipo
- Convertir quejas en peticiones
- Apoyar al equipo durante una crisis hipotética

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias de todo el material de distribución.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Los roles del trabajo en equipo*
- *Peticiones en lugar de quejas*
- *Liderar frente a las crisis*
- *Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis*
- *Coaching frente a las crisis*

15.A Los roles del trabajo en equipo

Este ejercicio ayuda a los equipos a reflexionar sobre las diversas acciones de sus miembros. Usar este ejercicio para descubrir formas de mejorar las acciones e interacciones de los miembros del equipo.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con las cuatro acciones de los miembros del equipo enumeradas: Iniciar, seguir, oponerse, observar
 - ❑ Material de distribución: *Los roles del trabajo en equipo*
 - ❑ Papel para que los observadores escriban y para cualquiera que desee anotar reflexiones de cierre
- **PROCESO:**

PASO I. Presentar cuatro roles de miembros del equipo (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Hay cuatro roles igualmente importantes que pueden desempeñar las personas de un equipo: iniciar, seguir, oponerse u observar.*

Un equipo saludable tiene personas que desempeñan los cuatro roles a fin de obtener resultados.

ESCRIBA “productivo” o “improductivo” después de cada palabra en el rotafolio.

PREGUNTE: *¿Cuáles son los aspectos productivos e improductivos de cada uno de estos roles?*

SEÑALE que la manera de actuar de una persona en estos roles puede también ser productiva o improductiva.

DIGA: *Iniciar puede significar que se indica una dirección a seguir, o puede ser indicio de dominio.*

Seguir puede significar hacer que avancen las cosas, o aceptar todo pasivamente.

Oponerse puede significar cuestionar y pensar constructivamente u obstaculizar una acción.

Observar puede significar reflexionar y dar retroalimentación o retraerse.

DIGA: *Para que un equipo funcione bien, necesita que los cuatro roles se desempeñen de manera productiva.*

Para que un miembro del equipo sea eficaz, él o ella deberá poder ser productivo en cada uno de los cuatro roles.

PASO 2. Practicar los roles del equipo (15 minutos)

DIVIDIR a los participantes en grupos de seis.

- Seleccione dos personas de cada grupo para que actúen como observadores.

NOTA: Es bueno elegir personas que usted considere que son “iniciadores” natos para este rol debido a que les presenta un reto para quedarse callados y observar.

Imparta instrucciones a los observadores:

DIGA: *Escriban los cuatro roles del equipo en un papel.*

Hagan una marca en el papel frente al rol correspondiente cuando vean miembros del equipo que observan que desempeñan uno de estos roles.

Imparta instrucciones a los miembros del equipo:

DIGA: *Elija un tema o reto para discutir que genere una conversación animada. Por ejemplo, qué tenemos que hacer para que nuestro proyecto de mejora obtenga los resultados que deseamos?*

Este tema debería formar parte del trabajo que está realizando ahora de modo que su discusión resulte real y estimule la participación de los demás

Dé a los equipos unos 10 minutos para sus conversaciones, o más si no se han manifestado todos los roles.

PASO 3. Compartir experiencias (15 minutos)

Instruya a los observadores que den a sus equipos retroalimentación basada en sus notas.

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cómo fue ser el único observador?*

¿Fue difícil?

¿Vio si se desempeñaba cada uno de los cuatro roles?

En el grupo grande, pida a cada miembro que comparta:

PREGUNTE: *¿Se manifestaron los cuatro roles de manera equilibrada, o hubo algún rol que fue el dominante?*

PASO 4. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (5 minutos)

DIGA: *Todos tenemos preferencias de un rol sobre otro.*

Para ser miembros eficaces del equipo, sin embargo, necesitamos aprender a desempeñar los roles que no nos resultan más naturales.

DISTRIBUYA *Los roles del trabajo en equipo.*

Invite a los equipos a pensar sobre cómo corregir los desequilibrios que han observado.

- Recoja algunas respuestas.
- Recalque que si bien no hay roles incorrectos, a veces se produce un desequilibrio entre los roles.

15.B Presentar peticiones eficaces y reducir las quejas

Este ejercicio ayuda a los participantes a ser más habilidosos cuando se comunican con los demás para alinearlos y movilizarlos en torno a los resultados esperados.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con tres oraciones, con espacios en blanco:
 - ¿Hará usted _____ (persona específica)
 - esto _____ (acción específica)
 - antes del _____ (fecha específica)?
- ❑ Material de distribución: *Peticiones en lugar de quejas*
- ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes después del almuerzo (5 minutos)

PASO 2. Convertir las quejas en peticiones (5 minutos)

Ante todo el grupo, explique que las personas dentro de las organizaciones generalmente tienen muchas quejas. Al presentar una petición, podemos alinear y movilizar mejor a la gente para que actúe en vez de quejarse.

Pídales que den ejemplos de quejas que tengan o hayan conocido en sus organizaciones/establecimientos.

■ **ANOTE** los ejemplos en un rotafolio.

CONVERTIR algunas de las quejas en peticiones. Para lograrlo, use el rotafolio preparado y **RELLENE** los espacios en blanco con las peticiones.

■ ¿Hará usted _____ (persona específica)

■ esto _____ (acción específica)

■ antes del _____ (fecha específica)?

ESCRIBA en el rotafolio tres maneras de responder a una petición:

■ Sí

■ No

■ Contraoferta: “No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer esto”, o “Puedo hacerlo para otra fecha”.

PASO 3. Practicar convertir quejas en peticiones (10 minutos)

DISTRIBUYA copias de *Peticiones en lugar de quejas*.

- Pida a cada participante que **ESCRIBA** ejemplos de tres quejas.
- Pídales que **REESCRIBAN** estas quejas como peticiones.

PASO 4. Compartir las peticiones (5 minutos)

Pida a los participantes que trabajen en pares.

- Los pares deberán **VERIFICAR** las peticiones de cada uno para ver si tienen los tres elementos específicos de una buena petición.

PASO 5. Informar sobre esta experiencia y concluir (5 minutos)

Ante el grupo completo, invite a los participantes a **COMPARTIR** ejemplos de buenas peticiones.

Estimule a los participantes a usar estas prácticas.

DIGA: *Poco después de este taller, traten de presentar a otras personas peticiones de asuntos que podrían haber sido quejas. Observen cómo estas personas atienden las peticiones. Decidan si creen que hubieran debido atenderlas de manera diferente.*

15.C Liderar frente a las crisis

Este ejercicio ayuda a los participantes a considerar la crisis como una fuente de cambio positivo que les permite aprender a liderarse a sí mismos y a los demás de modo que se pueda evolucionar a partir de una crisis y llegar a un cambio eficaz.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado con la definición de una crisis:
Una crisis es una situación que...
 - Amenaza con impedir el avance hacia un compromiso
 - Presenta inseguridad o dificultad
 - Detiene toda acción eficaz
 - Presenta obstáculos ante nuestros compromisos
 - ❑ Material de distribución: *Liderar frente a las crisis*; Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis; Coaching frente a las crisis
 - ❑ Papel para que escriban los participantes

➤ **PROCESO:**

PASO I. ¿Qué es una crisis? (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es una crisis?*

RECOJA algunas respuestas y luego **REVELE** el rotafolio preparado y **ENTREGUE** el material de distribución titulado *Liderar frente a las crisis* handout:

- DIGA:** *Una crisis es una situación que...*
- *Amenaza con impedir el avance hacia un compromiso.*
 - *Presenta inseguridad o dificultad.*
 - *Detiene toda acción eficaz.*
 - *Presenta obstáculos ante nuestros compromisos.*

PASO 2. Reflexionar sobre las respuestas personales a las crisis (10 minutos)

DISTRIBUIR *Coaching frente a las crisis.*

En el grupo grande, pida a los participantes que piensen en un momento en que tuvieron compromisos y se les presentaron obstáculos.

PREGUNTE: *¿Qué hizo usted?*

Pida a los participantes que **ESCRIBAN** sus respuestas.

PASO 3. Hablar acerca de las lecciones aprendidas a partir de las crisis (10 minutos)

Pida a los participantes que trabajen en pequeños grupos.

- **DISTRIBUYA** a cada grupo copias de la hoja de trabajo de conversación sobre las crisis.
- Pega a los participantes que respondan a las preguntas de la hoja de trabajo:

PREGUNTE: *¿Cuál fue la crisis?*

¿Qué era lo que usted se había comprometido a hacer?

¿Qué faltaba, o qué sucedió, que haya causado la crisis?

¿Qué aprendió hoy?

¿Qué acciones podría emprender ahora?

PASO 4. Redacte prácticas para manejar las crisis (20 minutos)

Después de compartir en pares, solicite algunos ejemplos.

Para resumir el aprendizaje:

PREGUNTE: *¿Qué más aprendieron de este ejercicio?*

SESIÓN 16. INSPIRAR

PROPÓSITO

Ayudar a los participantes a entender la necesidad de inspirar a sus grupos de trabajo y presentar maneras de inspirar.

OBJETIVOS

- Definir la práctica de liderazgo que consiste en inspirar
- Demostrar cómo ganar y mantener la confianza

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare copias del material de distribución titulado *Inspirar creando confianza*.
- Recorte copias del material de distribución con “Reconozco que usted..._____”. en seis tiras de papel cada uno, de modo que cada tira de papel contenga el texto. Haga una cantidad suficiente de tiras de papel para que cada participante pueda escribir un reconocimiento para cada persona de su equipo.
- Comunique a los facilitadores del equipo que tendrán que demostrar cómo reconocer a los demás actuando de este modo entre ellos frente a los equipos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento* (distribuido anteriormente en este taller)
- *Inspirar creando confianza*
- *Reconozco que usted... _____*.
- *Cronograma del LDP*
- *Tarea para el Taller Final*
- *Formulario de evaluación*
- *Formulario para las reuniones del equipo*
- *Cuente su historia*
- *Consejos para la presentación eficaz de una historia*
- *Formulario de evaluación para el Taller N.º 3*

16.A ¿Qué es lo que inspira?

Este ejercicio da a los participantes la oportunidad de explorar la práctica de liderazgo que consiste en inspirar. Les ayuda a aprender cómo pueden inspirar a los demás a seguir así como a ser líderes ellos mismos.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*:
 - ❑ Papel de rotafolio
- **PROCESO:**

PASO I. Discutir el significado de inspirar (15 minutos)

Pida a los equipos que se sienten con sus equipos. En el grupo grande:

DIGA: *Hemos revisado todas menos una de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza.*

Ahora vamos examinar más atentamente la manera de inspirar.

PREGUNTE: *¿Qué significa inspirar?*

DIGA: *Trate de obtener una definición en su equipo.*

RECOJA algunas respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

DIGA: *Inspirar es dar vida (espíritu) a otra persona a través de lo que hacemos o decimos.*

Inspirar es una práctica importante del liderazgo.

Cuando estamos inspirados, tenemos la dedicación y la motivación que seguir adelante aún cuando nos resulte difícil.

CONSULTEN el material de distribución titulado *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*.

- Solicite que alguien lea las cinco prácticas debajo de inspirar así como el resultado organizacional: "El clima de la organización es uno de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando sucedan reveses".

PASO 2. Proponer lluvia de ideas para inspirar (15 minutos)

DIGA: *Discuta lo que necesita su equipo para que los miembros se inspiren entre ellos y a terceros de modo que usted pueda lograr su resultado esperado.*

RECOJA respuestas pidiendo una acción de cada grupo. Luego, continúe hasta que todos los grupos no tengan más ejemplos que ofrecer.

ANÓTELO en un rotafolio.

16.B Inspirar creando confianza

Este ejercicio explora los vínculos entre la confianza y la inspiración.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado (y cubierto) con dos definiciones de “confianza”: como sustantivo y como verbo (“confiar”).
 - *Sustantivo: La confianza depende firmemente de la integridad, capacidad o carácter de una persona*
 - *Verbo: Confiar consiste en aumentar la vulnerabilidad ante otra persona cuyo comportamiento no está bajo nuestro control en una situación en la que puede haber riesgo.*
 - ❑ Material de distribución: *Inspirar creando confianza*
 - ❑ Papel para que escriban los participantes
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. Explorar la importancia de la confianza (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es la confianza/confiar?*

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

DISTRIBUYA copias de *Inspirar creando confianza* y **MUESTRE** el rotafolio con las dos definiciones de confianza.

DIGA: *La confianza puede ser un sentimiento que tenemos cuando creemos que podemos depender de alguien. También puede ser algo que hacemos.*

Lea las definiciones en voz alta.

PREGUNTE: *¿Por qué es importante la confianza para los gerentes que lideran?*

RECOJA algunas respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

PASO 2. Realice una encuesta sobre confianza (15 minutos)

PREGUNTE: *Piensen en alguien en quien confían.*

¿Qué ha hecho esta persona para ganar su confianza? Anoten las acciones en su papel.

(Haga una pausa mientras las personas anotan sus pensamientos).

Ahora piensen en alguien en quien no confían.

¿Qué ha hecho esta persona para perder su confianza? Anoten esto también.

(Pausa).

Compartan sus respuestas con su vecino.

RECOJA las respuestas y **ESCRÍBALAS** en un rotafolio con dos columnas rotuladas: “Confianza ganada” y “confianza perdida”.

PASO 3. Identificar las prácticas para mejorar la confianza (15 minutos)

DIGA: *En sus equipos, discutan como pueden usar las prácticas de liderar, gerenciar y gobernanza para mejorar la confianza en su lugar de trabajo.*

TOME respuestas del grupo y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

Refiérase al material de distribución titulado *Inspirar creando confianza*.

- Observe las ideas que los grupos no hayan mencionado.
- Los participantes pueden escribir sugerencias adicionales en su material de distribución.

PASO 4. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cuáles de las prácticas que usted enumeró puede empezar a implementar enseguida?*

¿Cuáles son las más difíciles?

RECOJA algunas respuestas. Sugiera que después del taller, los equipos debieran discutir cómo pueden apoyarse mutuamente para aumentar la confianza.

16.C Inspirar mediante el reconocimiento

Este ejercicio ayuda a los participantes a reconocer la importancia de reconocer los logros o contribuciones de los demás así como a recibir amablemente el reconocimiento que se dirige a ellos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: Tiras de papel con “Reconozco que usted...”, suficientes como para que cada miembro de un equipo escriba un reconocimiento para cada otro miembro de su equipo
- **PROCESO:**

PASO 1. Trabajo individual (15 minutos)

Pida a los participantes que **COMPLETEN** una oración que empiece con “Reconozco que usted...” para cada miembro de su equipo.

- Deberán usar las tiras de papel que usted distribuyó.
- Estos reconocimientos pueden incluir lo que ha contribuido al equipo, a los clientes o a la comunidad el otro miembro del equipo.
- Los participantes deberán poner en la tira de papel el nombre de la persona que es objeto de su reconocimiento. Queda librado a su criterio si ponen sus propios nombres.

PASO 2. Leer y recibir reconocimientos (20 minutos)

En el grupo grande, pida que cada persona **LEA EN VOZ ALTA** los reconocimientos que el o ella escribió para cada uno de los miembros de su equipo de manera que todos puedan escucharlos.

- Asegúrese de que todos reciban las tiras de papel con los reconocimientos de sus compañeros de equipo para guardarlas.

PASO 3. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (10 minutos)

RECOJA respuestas de los siguientes conjuntos de preguntas.

PREGUNTE: *¿Cómo fue la experiencia de recibir estos reconocimientos?*

¿Por qué es eso tan poderoso?

PREGUNTE: *¿Qué nos impide expresarnos y reconocer a nuestros colegas más a menudo?*

¿Cómo podemos aumentar el reconocimiento en nuestro trabajo?

NOTA: Recalque que todo reconocimiento debe ser genuino para surtir efecto. Si usted reconoce a alguien por algo pero en realidad no lo cree, corre el riesgo de que se lo perciba como insincero o falso.

16.D Próximos pasos—Reflexiones sobre el Taller N.º 3 y Preparación para el Taller N.º 4

En esta actividad, los facilitadores revisan el Taller N.º 3 y presentan la tarea y las expectativas para el Taller N.º 4.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Dos rotafolios en blanco
- ❑ Material de distribución: *Cronograma del LDP+; Tarea para el Taller Final; Formulario de evaluación; Formulario para las reuniones del equipo; Cuente su historia; Consejos para la presentación eficaz de una historia*
- ❑ Rotafolio con puntos clave de la tarea

➤ **PROCESO:**

PASO I. Revisión general del LDP+ y de las sesiones anteriores (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué hemos realizado en este taller?*

En dos rotafolios en blanco, uno para cada día, **ESCRIBA** las actividades que recuerdan las personas.

RELLENE las actividades que no se haya mencionado.

PREGUNTE: *¿Cuál es piensan que son las ideas más importantes que aprendieron durante este tercer taller?*

RECOJA algunas respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué podrá aplicar inmediatamente cuando regrese al trabajo?*

RECOJA algunas respuestas.

Revise el material de distribución titulado *Cronograma del LDP+*. **SEÑALE** en qué parte del proceso se encuentran los equipos y que sucederá después.

PASO 2. Revise la tarea (10 minutos)

ENTREGUE copias de la *Tarea para el Taller Final*, y el *Formulario para las reuniones del equipo*.

- **LEA EN VOZ ALTA** la tarea (o pida que alguien la lea) y resuma los puntos clave en un rotafolio:

DIGA: *La tarea para el Taller N.º 4 incluye planificación y diseño de una reunión con el resto de su equipo en su lugar de trabajo para compartir lo que han aprendido en este taller, incluido:*

- *Intervenciones demostradas*
- *Aprendizaje compartido*
- *Planes de acción revisados*
- *Coaching*
- *Compromiso frente a cumplimiento*
- *Roles del equipo*
- *Peticiones versus quejas*
- *Liderar frente a las crisis*
- *Cómo ganar y mantener la confianza*
- *La importancia del reconocimiento*

DIGA: *Revisen sus planes de acción en vista de lo que han aprendido acerca de las nuevas intervenciones y cómo alinear, movilizar e inspirar entre ustedes y a los demás.*

DIGA: *La segunda tarea de la asignación es importante porque se trata de empezar realmente a preparar sus presentaciones.*

*Asegúrese de actualizar su formulario de información del LDP+, formulario de evaluación, y revisar el material de distribución *Cuenta su historia*.*

ENTREGUE copias de *Cuenta su historia* y de *Consejos para la presentación eficaz de una historia*.

DIGA: *Piense cuidadosamente en las preguntas del material de distribución: *Recomendaciones para la presentación eficaz de una historia*.*

Responder estas preguntas como primer paso le permitirá entender por qué compartir sus resultados, por qué son importantes, a quién los está presentando, y como organizará y presentará su información.

Cuando sepa todo esto, el trabajo de crear su presentación se le resultará mucho más fácil.

DIGA: *Por último, adopte el hábito de reconocer o agradecer a una persona cada día, en su casa y en el trabajo, por haber hecho bien algo.*

Pregunte si quedan algunas dudas.

PASO 3. Próximos pasos (10 minutos)

FIJAR LA FECHA para el taller siguiente (n.º 4), Preparación y presentación de resultados.

- **FIJAR LA FECHA** para una visita de coaching.
- Los coaches utilizarán los dos materiales de distribución para ayudar a los equipos a prepararse para sus presentaciones finales.

Aclare que se espera que las mismas personas asistan al taller siguiente debido a que cada taller se fundamenta en el anterior.

DIGA: *Si un miembro del equipo no puede venir, el equipo tendría que encontrar un suplente que esté bien informado acerca del LDP + y de su proyecto de mejora.*

En el siguiente taller Taller Final, los equipos pasarán una buena parte del primer y segundo día recibiendo retroalimentación y refinando sus presentaciones.

- En el tercer día, los equipos tendrán el honor de presentar sus resultados a un público invitado que incluirán actores involucrados de este LDP+.

Solicite a un participante que esté preparado para revisar lo que se aprendió en este taller al comienzo del tercer siguiente.

Evaluación del taller

La evaluación da a los participantes una oportunidad de compartir lo que aprendieron y sus opiniones, para que los facilitadores adquieran información acerca de lo que resultó más exitoso y lo que puede mejorarse.

➤ **DURACIÓN** 10 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: *Formulario de evaluación para el taller N.º 3*
- ❑ Material de distribución: *Retroalimentación para el facilitador del LDP+* (distribuir una copia de este material para cada facilitador a fin de brindarle una retroalimentación individual)

➤ **PROCESO:**

DISTRIBUIR una copia del *Formulario de evaluación* y la hoja de *Retroalimentación para el facilitador del LDP+* y conceda a los participantes 10 minutos para llenarlas.

Pida a los participantes que prevean una retroalimentación verídica acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.

NOTAS DE COACHING ENTRE EL TALLER N.º 3 y N.º 4

Reúnase con los equipos en sus lugares de trabajo entre talleres para revisar el avance en sus tareas del taller.

- **PROPÓSITO** Ayudan a los equipos de transmitir su aprendizaje durante el Taller N.º 3 a sus equipos completos, y ayudarles a planear una presentación de resultados convincente en el Taller N.º 4.
- **DURACIÓN** 2 horas
- **PREPARATIVOS DE COACHING**
 - ❑ Programe una reunión con miembros del equipo en su lugar de trabajo.
 - ❑ Revise las tareas del equipo.
 - ❑ Revise su formulario de información del LDP+.
 - ❑ Revise ese formulario de evaluación.
 - ❑ Revise la presentación de los resultados del equipo.
- **PROCESO:**

PASO 1. Determine el avance y las necesidades del equipo

Haga algunas preguntas iniciales.

PREGUNTE: *¿Qué han estado haciendo desde el último taller?*

¿Pudieron celebrar su reunión de equipo? ¿Qué tal estuvo?

¿Qué han aprendido que hayan tratado de aplicar? ¿Que está resultando particularmente útil?

¿Qué está resultando difícil? ¿Dónde se han presentado las dificultades?

PASO 2. Revisar el avance del equipo y ayudarlos a prepararse para la presentación de resultados finales

REVISAR el *Formulario de información del LDP+*. Recuerde a los participantes el material de distribución titulado *Tarea para el Taller Final-encuentros de equipo entre el Taller N.º 3 y el Taller N.º 4*.

Revise la línea de base para el resultado medible el equipo y los datos de los resultados mensuales. (Si faltan datos, asegúrese de que el equipo pueda ubicarlos antes de retirarse).

PREGUNTE: *¿Lograron reunir todos sus datos de modo que se puedan incorporar en cuadros y gráficos?*

¿Podemos mirar los datos llevarán al Taller N.º 4?

PREGUNTE: *¿Como les gustaría presentar sus resultados?*

¿Como les gustaría ponerlos en un rotafolio en una presentación de PowerPoint?

Examinemos una vez más su línea de base y sus datos de resultados mensuales. ¿Qué vemos?

(Sondee para encontrar patrones y maneras de hacer lluvia de ideas para presentar la información).

SUGERENCIA: Ayudar al equipo a ver las ventajas y desventajas de las diferentes maneras de presentar los resultados. Las presentaciones en PowerPoint pueden impresionar a los líderes principales, pero no estimulan tanto la discusión, pueden provocar somnolencia debido a que la habitación debe estar a oscuras, y si no hay electricidad, el proyector no funcionará. A veces es más eficaz para el equipo contar su historia y mostrar los puntos importantes, como un gráfico sobre un rotafolio.

PASO 3. Preguntas de clausura

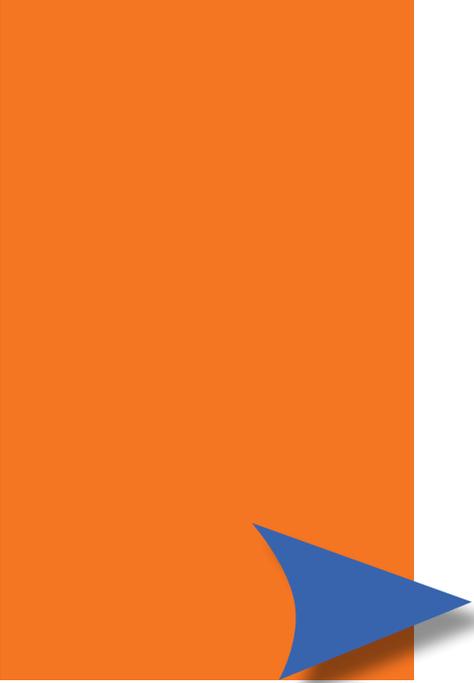
PREGUNTE: *¿Cuáles serán sus próximos pasos?*

¿Quién hará qué y cuando para prepararse para el Taller N.º 4?

¿Qué tipo de apoyo necesita de los demás?

¿Cómo puedo apoyarla?

SUGERENCIA: El equipo recibirá ayuda para preparar su presentación durante el Taller N.º 4, pero los miembros del equipo deberán empezar a pensar ahora en la forma en que contarán su historia puesto que tendrán que llevar todos los datos necesarios al Taller N.º 4.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DEL TALLER N.º 3

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

<i>Agenda y objetivos: Taller N.º 3</i>	391
<i>Tarea para el Taller N.º 3—Reunión de equipo entre los talleres n.º 2 y n.º 3</i>	392

SESIÓN 13: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

<i>Formulario de información del LDP+</i>	393
<i>Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación</i>	394
<i>Formulario de evaluación</i>	395
<i>Cuente su historia</i>	396

SESIÓN 14: ALINEAR Y MOVILIZAR

<i>Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento</i>	397
<i>Principios del coaching</i>	398
<i>Ejercicio coaching de tres personas</i>	399
<i>Compromiso frente a cumplimiento</i>	400

SESIÓN 15: TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS

<i>Los roles del trabajo en equipo</i>	401
<i>Peticiones en lugar de quejas</i>	402
<i>Liderar frente a las crisis</i>	403
<i>Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis</i>	404
<i>Coaching frente a las crisis</i>	405

SESIÓN 16: INSPIRAR

<i>Inspirar creando confianza</i>	406
<i>Reconozco que usted</i>	407
<i>Productos y cronograma del LDP+</i>	408
<i>Tarea para el Taller Final—Reunión de equipo entre los talleres n.º 3 y n.º 4</i>	409
<i>Formulario para las reuniones del equipo</i>	410
<i>Consejos para la presentación eficaz de una historia</i>	411
<i>Formulario de evaluación para el Taller N.º 3</i>	412
<i>Retroalimentación para el facilitador del LDP+</i>	413

PROPÓSITO

Incrementar y sostener la capacidad de trabajar en equipos, enfrentar retos y realizar resultados medibles.

OBJETIVOS

Presentar herramientas y técnicas para alinear, movilizar e inspirar, incluyendo:

- Analizar e interpretar los resultados sobre el avance de las actividades
- Apoyar a los demás mediante el coaching
- Identificar los roles del equipo
- Distinguir entre compromiso y cumplimiento
- Presentar peticiones en lugar de quejarse
- Liderar y dar coaching a un equipo ante las crisis
- Ganarse la confianza y mantenerla
- Reconocer a los demás
- Los equipos comparten lo que aprenden acerca de los éxitos, obstáculos y lecciones que pueden identificarse y adaptarse a otros sitios

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 2
- **Sesión 13:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 14:** Alinear y Movilizar
- **Sesión 15:** Trabajar eficazmente en equipos
- **Sesión 16:** Inspirar
- **Preparación para el Taller N.º 4**

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA
A.M.	Apertura (15 min)	Revisión (15 min)
	Bienvenidos nuevamente (30 min)	Sesión 14: Alinear y Movilizar (2 h y 30 min)
	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (2 h y 30 min)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (45 min)
Almuerzo		
P.M.	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (conclusión) (2 h)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (conclusión) (1 h y 30 min)
		Sesión 16: Inspirar (2 h)
		Preparación para el Taller N.º 4 (30 min)
	Reflexiones de clausura (30 min)	Evaluación del taller (10 min)

TAREA PARA EL TALLER N.º 3—REUNIÓN DE EQUIPO ENTRE LOS TALLERES N.º 2 Y N.º 3

Planee y diseñe una reunión con su equipo. Use el formulario de reunión de equipo.

En esta reunión:

Enseñar a su equipo acerca de la matriz prioridades, la matriz de lo urgente y lo importante, conceptos sobre género, y lo que han aprendido acerca del S&E y la planificación.

- Compartir su modelo del reto finalizado y elaborar un plan de acción.
 - Revisar y completar su plan de acción para poder empezar a implementarlo.
 - Revisar el plan de S&E y las actividades necesarias para movilizar los recursos de los actores involucrados.
- Trabajar en conjunto en la implementación del formulario de petición de movilización de recursos.
- Actualizar el formulario de información del LDP+.
- Actualizar el formulario de evaluación.
- Preparar la presentación del equipo para el taller n.º 3 donde usted presentará el modelo del reto y la información de los formularios de información y evaluación. Planear y diseñar una reunión con su equipo. Use el formulario de reunión de equipo.

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL LDP+

Nombre y ubicación del equipo de mejora: _____

Informe preparado por: _____

Fechas de actividad (meses): _____

Fecha de entrega: _____

Miembros del equipo de mejora:

Nombre	Cargo	M/F	Dirección electrónica

1. Área de salud prioritaria para esta iniciativa del LDP+:

2. Resultado medible de su equipo definido en modelo del reto:

3. **Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación:** Incluya una hoja de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación para cada indicador para el que haya recopilado datos durante la implementación del proyecto de mejora del LDP+.

4. **Resumen de resultados:** Basado en los valores de sus indicadores, describa brevemente lo que ha realizado su equipo de mejora.

HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
	<p>¿Cuál es la definición de numerador?</p> <p>¿Cuál es la definición de denominador?</p>	<p>¿Cuál es el valor del indicador del mes anterior al inicio de las actividades del programa LDP+?</p>							<p>¿Qué meta se estableció para el valor del indicador al finalizar las actividades del programa LDP+?</p>	<p>¿De dónde obtendremos los datos para medir este indicador?</p>	<p>¿Con qué frecuencia vamos a recoger los datos?</p>	<p>¿Quién es la persona responsable de la recopilación de datos?</p>
		Numerador										
		Denominador										
		Porcentaje										

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

1. Use la matriz siguiente para resumir las dificultades encontradas por su equipo mientras trabajaba hacia la realización de su resultado medible, y cómo abordó usted dichas dificultades.

¿Qué dificultades encontró su equipo durante la implementación de su plan de acción?	¿Qué medidas adoptó su equipo para superar estas dificultades?	¿Tuvieron éxito estas medidas? ¿Por qué o por qué no?

2. Más allá de los cambios en sus indicadores, ¿qué otros efectos de su intervención observó?

3. ¿Cómo aplicó su equipo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para llevar a cabo su intervención?

Las preguntas siguientes debe responderse solamente al final del taller n.º 4:

4. ¿Qué podría hacer de manera diferente si utiliza el proceso del LDP+ para un nuevo reto en el futuro?

5. ¿Su equipo ha elegido un nuevo reto para abordar? Sí ___ No ___

6. Si la respuesta es sí, ¿cuál es el nuevo reto?

7. Si la respuesta es no, describa la razón de no elegir otro reto.

Su equipo ha realizado algo importante, y ha llegado la hora de comunicar esto a otras personas: contar su historia.

¡A todo el mundo le gusta una buena historia!

Su historia deberá tener cuatro partes: la **situación**, el **reto**, la **intervención**, y los **resultados**.

A continuación tenemos algunas preguntas que podrían considerar a medida que escriben la historia. La manera en que las respondan les ayudará a dar vida a su historia.

La situación

- ¿Quiénes somos? ¿Qué clase de organización o agencia somos, y cuál es nuestro propósito?
- ¿A qué clase de personas atendemos? ¿Cómo viven? ¿Cuáles son sus creencias? ¿Cuáles son sus preocupaciones?

El reto

- ¿Cuál era el área de salud prioritaria y el indicador que abordaba nuestro equipo?
- ¿Cuál era nuestra línea de base? ¿Dónde estábamos antes de iniciar este proceso de LDP+?
- ¿Cuál era nuestro resultados medible? ¿Cuáles eran los principales obstáculos para lograr sus resultados?

Los resultados

- ¿Qué resultados se lograron?
- ¿Cual fue el valor de indicador al final del período de implementación?
- ¿Cuáles fueron los cambios más significativos que aportamos para la gente que recibe nuestros servicios?
- ¿Que cambios introdujimos en la manera de trabajar de nuestro equipo?

La intervención

- ¿Qué intervención elegimos para confrontar estos obstáculos?
- ¿Qué tuvimos que cambiar?
- ¿Cómo trabajamos juntos como equipo para efectuar esos cambios? ¿Cuáles fueron los diferentes roles que desempeñamos?
- ¿Que prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza se aplicaron?

Una cita

¿Pueden enriquecer su historia incluyendo una o más citas directas de personas cuyas vidas fueron afectadas por esta intervención? Una cita de la vida real dará a su historia un fuerte impacto emocional.

PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO

LIDERAZGO

EXPLORAR

- Identificar las necesidades y prioridades de los clientes y los actores involucrados
- Reconocer las tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización
- Buscar las mejores prácticas
- Identificar las capacidades y limitaciones del personal
- Conocerse uno mismo, su personal y su organización - valores, fortalezas y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes tienen conocimientos actualizados y válidos de sus clientes, y de la organización y su contexto; conocer la manera en que su conducta afecta a los demás.

ENFOCAR

- Articular la misión y la estrategia de la organización
- Identificar retos críticos
- Vincular los objetivos con la estrategia organizacional global
- Determinar las prioridades clave para las acciones

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.

ALINEAR/MOVLIZAR

- Garantizar la congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistemas y acciones diarias
- Facilitar el trabajo en equipo
- Unir a los actores involucrados clave en torno a una visión inspiradora
- Vincular las metas a recompensas y reconocimiento
- Contar con los actores involucrados para comprometer recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los actores involucrados internos y externos entienden y apoyan las metas de la organización y han movilizad recursos para cumplirlas.

INSPIRAR

- Equiparar los hechos con las palabras
- Demostrar honestidad en las interacciones
- Mostrar confianza en el personal, reconocer las contribuciones de los demás
- Dar al personal retos, retroalimentación y apoyo
- Ser un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización se caracteriza por un clima de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando se presentan contratiempos.

GERENCIAR

PLANEAR

- Establecer metas organizacionales y objetivos de desempeño a corto plazo
- Elaborar planes plurianuales y anuales
- Asignar los recursos adecuados (dinero, gente y materiales)
- Anticipar y reducir los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y ha elaborado un plan operacional.

ORGANIZAR

- Desarrollar una estructura que proporcione responsabilidad y delimite autoridades
- Garantizar que los sistemas para la gerencia de recursos humanos, finanzas, logística, garantía de calidad, operaciones, información y mercadeo apoyen efectivamente el plan
- Fortalecer los procesos de trabajo para implementar el plan
- Alinear las capacidades del personal con las actividades planeadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para realizar operaciones eficientes; el personal está organizado y es consciente de las responsabilidades y expectativas de sus puestos.

IMPLEMENTAR

- Integrar los sistemas y coordinar el flujo de trabajo
- Equilibrar la competencia entre diferentes demandas
- Utilizar rutinariamente datos para tomar decisiones
- Coordinar actividades con otros programas y sectores
- Ajustar planes y recursos a medida que cambian las circunstancias

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Las actividades se realizan de manera eficiente, efectiva y responsable.

HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR

- Dar seguimiento y reflexionar sobre el avance de los planes
- Proveer retroalimentación
- Identificar los cambios necesarios
- Mejorar los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización actualiza continuamente la información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica el aprendizaje y los conocimientos sobre la marcha.

GOBERNANZA

CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD

- Sustener una cultura de integridad y franqueza que esté al servicio del interés público
- Establecer, practicar y hacer cumplir códigos de conducta que defienden la integridad ética y moral
- Incrustar la responsabilidad dentro de la institución
- Poner todos los informes sobre finanzas, actividades, planes y resultados a disposición del público y de los actores involucrados
- Establecer un mecanismo formal de consultas que permita expresar preocupaciones y dar retroalimentación

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los que gobiernan son responsables ante los gobernados. La toma de decisiones es abierta y transparente. Las decisiones están al servicio del interés público.

COMPROMETER A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- Identificar e invitar la participación de todas las partes afectadas por el proceso de gobernanza
- Empoderar las voces marginalizadas, incluidas las mujeres, dándoles una voz en las estructuras y los procesos formales de tomar decisiones
- Crear y mantener un espacio seguro para compartir ideas
- Proveer un mecanismo independiente de resolución de conflictos
- Obtener y responder a toda forma de retroalimentación de manera oportuna
- Establecer alianzas para realizar acciones conjuntas en niveles integrales del gobierno y de la sociedad

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/lo la organización tiene un proceso inclusivo y colaborativo para tomar decisiones a fin de lograr los objetivos compartidos.

FIJAR UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA

- Preparar, documentar e implementar un plan de acción compartido para realizar la misión y la visión de la organización
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas para realizar la misión y la visión usando indicadores medibles
- Abogar en defensa de las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados
- Supervisar el logro de los objetivos compartidos y de los resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/lo la organización tiene un plan de acción capaz de lograr los objetivos y resultados conjuntamente definidos por los que gobiernan y por los gobernados.

ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- Adquirir y asignar de manera ética y eficiente los recursos para realizar la misión y la visión y para atender a los actores involucrados y a los beneficiarios
- Recoger, analizar y utilizar información y evidencias para tomar decisiones
- Alinear los resultados en el sistema de salud y su diseño con los objetivos compartidos
- Crear capacidad para utilizar los recursos de manera que maximicen la salud y el bienestar del público
- Informar y permitir que el público tenga oportunidades para supervisar la recaudación, asignación y uso de los recursos, y la realización de los resultados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La institución tiene recursos adecuados para realizar los objetivos compartidos, y los resultados se recaudan y utilizan ética y eficientemente para realizar los objetivos y resultados esperados.

El coaching permite que las personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.

El coach ayuda a otra persona a:

- Aclarar sus compromisos y resultados esperados.
- Ver nuevas posibilidades y acciones, y ampliar su gama de opciones de comportamiento.
- Entender su propia contribución a los problemas recurrentes y ver las consecuencias de sus decisiones.
- Pensar más claramente y ver nuevas formas de realizar los resultados planeados.

El coach no:

- Evalúa y juzga
- Culpa, critica y regaña
- Da soluciones

Un coach eficaz:

- Crea una relación de confianza y apoyo.
- Se interesa en la persona que recibe el coaching/la tiene en cuenta.
- Escucha atentamente.
- Hace preguntas para aclarar e iluminar una meta o un reto

Para recibir entrenamiento es preciso:

- Querer aprender y cambiar.
- Recibir abiertamente las reacciones de los demás.
- Asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

Para una revisión más completa del coaching, puede bajar (gratuitamente) el eManager titulado "Coaching para el desarrollo profesional y los resultados organizacionales" en <http://www.msh.org/resource-center/emanager-1-2008.cfm>

EJERCICIO COACHING DE TRES PERSONAS

PARA LA PERSONA B, (la persona que recibe el coaching o “COACHEE”)

1. Piense en una situación difícil que enfrenta en el trabajo, una situación real.
2. Sin exceder 10 minutos, cuente la historia de su situación a su coach, la persona A.

PARA LA PERSONA A (el COACH)

1. Escuche toda la historia que cuenta la persona B sin interrumpirla.
2. Cuando la persona B haya terminado de contarla, haga dos o tres preguntas que puedan aclarar la situación y que pudieran estimular a la persona B para que pueda adquirir una nueva perspectiva.
3. **Limítese** a hacer preguntas; no trate de ofrecer soluciones.

La persona A tiene 5 minutos para ofrecer coaching. Estas son algunas de las clases de preguntas que puede hacer. Puede pensar en otras preguntas:

- ¿Qué es lo que se ha comprometido a realizar?
 - ¿Qué es lo que ha realizado hasta el momento?
 - ¿Con qué obstáculos se enfrenta?
 - ¿Por qué piensa que está atascado?
 - Si pudiera resolverlo exactamente como usted quiere, ¿cómo se resolvería?
 - ¿Qué medidas adoptaría para superar obstáculos?
 - ¿Qué tipo de apoyo necesita de los demás?
 - ¿Cómo puedo apoyarlo/a?
4. Cuando la persona C, el observador, dé su opinión al final de este ejercicio, escúchela atentamente. Piense en hacer las preguntas que le ayuden a entender mejor la retroalimentación, pero acuérdesse de que este es un momento para aprender, no para explicar o argumentar.

PARA LA PERSONA C (el OBSERVADOR)

1. Observe cómo la persona A, el coach, se desempeña durante la sesión de coaching de 10 minutos. Al final de ese tiempo, usted tiene 5 minutos para dar su retroalimentación al coach.
2. Empiece describiendo lo que hizo bien el coach: escuchar bien, buenas preguntas, interés auténtico, evitar dar soluciones, etc. Dé ejemplos específicos.
3. Luego describa las acciones que podrían hacerse mejor. Una vez más, sea específico/a acerca de que acción, comentario o pregunta que usted piensa podría ser más útil o eficaz.
4. Ofrezca sugerencias específicas para mejorar las acciones.

Asegúrese de dar realimentación al coach, no recomendaciones al “coachee.”

COMPROMISO FRENTE A CUMPLIMIENTO

Compromiso: impulso interno

Fuente de motivación	Sentimientos	Resultados
QUIEREN hacer algo.		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Quieren hacer algo extraordinario. ■ Creen en ello. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les importa el trabajo. ■ Determined to persevere in the face of obstacles. ■ Se sienten capacitados para superar los obstáculos. ■ Son energéticos, proponen nuevas opciones y posibilidades en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buenos resultados que los enorgullecen.

Cumplimiento: impulso externo

Fuente de motivación	Sentimientos	Resultados
TIENEN QUE hacer algo.		
<p>Cumplimiento formal Hacen solo lo que se les exige y nada más.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Son cumplidores pero no entusiastas; actúan para satisfacer un requisito o estándar externo ■ Solo tienen el grado de motivación necesario para cumplir con los objetivos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacen lo que está previsto ■ Siguen las instrucciones y trabajan conforme al plan ■ Hacen lo que tienen que hacer, pero de manera rutinaria
<p>Falta de cumplimiento No hacen lo que se les exige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se sienten enojados y frustrados, critican a los demás o similar ■ No cooperan, tienen una actitud negativa; no aceptan participar en actividades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insubordinación ■ Ningún resultado
<p>Cumplimiento malintencionado Hacen lo incorrecto de manera intencional aunque no lo objetan abiertamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se sienten resentidos y critican, pero no tienen ganas de analizar las quejas ■ Siguen las reglas "al pie de la letra" pero socavan los resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sabotaje ■ Resultados negativos

LOS ROLES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Hay cuatro roles en el trabajo en equipo. Estos roles pueden desempeñarse en diferentes momentos por diferentes personas.

INICIAR: Empezar una acción, proponer nuevas ideas

SEGUIR: Aceptar la idea o propuesta de acción y apoyarla activamente

OPONERSE: Cuestionar la orientación

OBSERVAR: Prestar atención a lo que está sucediendo

Rol	Productivo	Improductivo
Iniciar	■ Logra iniciar una acción	■ Domina
Seguir	■ Apoya la implementación de la acción	■ Acuerda sin pensar
Se opone	■ Piensa críticamente	■ Obstruye
Observar	■ Reflexiona y da retroalimentación	■ Actúa pasivamente

Tome una queja y transfórmela en una petición utilizando el formato siguiente.

Formulario de petición

1. ¿Hará usted _____ (persona específica)
2. Sírvase hacer esto _____ (acción específica)
3. ¿Para esta fecha _____? (fecha específica)

Tres maneras de responder a una petición

- Sí
- No
- Haga una contraoferta: “No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer esto”, o “Puedo hacerlo para otra fecha”.

Quejas y peticiones: Principios en equipos eficaces

- Las personas presentan peticiones solamente a alguien que pueda hacer algo acerca de la situación.
- Las personas declaran sus quejas en la forma de una petición.
- Si usted recibe una queja sobre la que no puede actuar, sugiera que la conviertan en una petición y la remitan a alguien que pueda hacer algo sobre eso (evitar chismes).
- Si usted recibe una petición, tiene la libertad responder las tres maneras (sí, no, o contraoferta).

El éxito es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo.

—Winston Churchill

Una crisis es una situación que...

- amenaza con impedir el avance hacia un compromiso
- presenta inseguridad o dificultad
- detiene toda acción eficaz
- presenta obstáculos ante nuestros compromisos

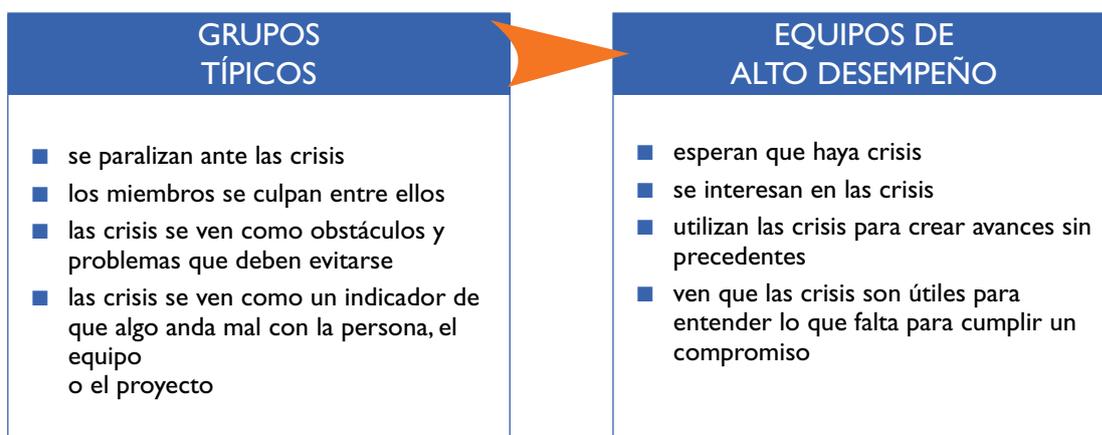
Las crisis normalmente conducen a...

- minimizar o ignorar el problema
- culpar a los demás
- erosionar el trabajo en equipo, la confianza y la eficacia

Cambie su manera de enfrentar las crisis reconociendo que...

- todos los compromisos grandes enfrentan crisis
- cuanto mayor sea nuestro compromiso más numerosas y grandes serán las crisis
("Sin compromiso, sin crisis")
- Cuando se atienden bien las crisis, son una fuente importante de avance y de "encontrar una nueva manera" de cumplir sus compromisos

Los equipos de alto desempeño manejan las crisis de manera diferente de los grupos típicos:



HOJA DE TRABAJO PARA UNA CONVERSACIÓN SOBRE CRISIS

Piense en una crisis que haya tenido recientemente su equipo y responda a las preguntas siguiente relacionada con esa crisis.

1. ¿Cuál fue la crisis? Describa brevemente lo que sucedió.

2. ¿Qué era lo que usted se había comprometido a hacer? Describa el compromiso que tenía usted o su equipo

3. ¿Qué era lo que faltaba, que causó la crisis?

4. ¿Qué aprendió hoy?

5. ¿Qué acciones podría emprender ahora?

1. Declare la crisis.

- ¿Cuál fue la crisis?
- ¿Qué sucedió? (Dar los datos, no interpretaciones).

2. Identifique su compromiso.

- ¿Cuál es el compromiso detrás de esto?
- Asumir responsabilidad (sin culpar a otros) de la crisis.

3. Tomar nota de lo que está faltando.

- ¿Qué era lo que faltaba, que causó la falla?
(por ej., integridad, proceso, etc.)
- ¿Con qué se ha comprometido actualmente?

4. Generación de aprendizaje.

- ¿Qué aprendió hoy?
- ¿Qué es posible ahora?

5. Planear acciones.

- ¿Qué acciones emprenderá?
- ¿Qué peticiones y promesas tiene que hacer usted o los demás?

Confianza (sustantivo):

La confianza depende firmemente de la integridad, capacidad o carácter de una persona.

Confiar (verbo):

Aumentar la vulnerabilidad ante otra persona cuyo comportamiento no está bajo nuestro control en una situación en la que puede haber riesgo.

Prácticas que generan confianza

Explorar: demostrar interés en los compañeros de trabajo, interesarse en sus familias y su bienestar; buscar las causas de los problemas en los procesos de trabajo en vez de culpar a otros

Enfocar: demostrar que presta atención a los que hacen los demás y que tiene en cuenta sus aportes

Alinear y movilizar: consultar con los compañeros de trabajo apreciar su pericia y experiencia; cooperar en vez de competir; usar el conocimiento y la competencia en vez del estatus oficial para influir a los demás

Inspira: tratar a los compañeros de trabajo con respeto; apoyar y ayudar a los compañeros de trabajo; buscar nueva información y ser creativo e innovador, incluido cuando deben reconocerse los propios errores o incertidumbres

.....
Reconozco que usted...

PRODUCTOS Y CRONOGRAMA DEL LDP+

Nota: Entre cada taller, los coaches se reúnen con sus equipos de mejora para revisar el avance y prestar apoyo.



MES No. 1

MES No. 2

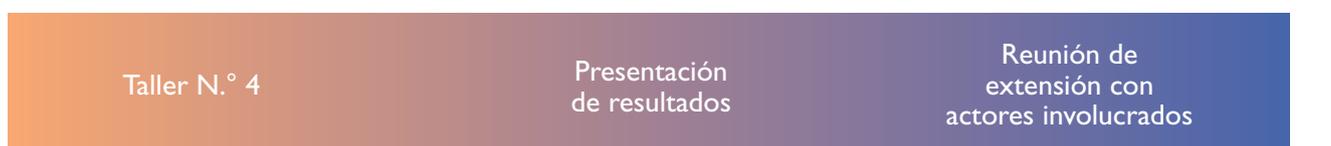
- Seleccionar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica a ser propuesta por el equipo conductor
- Diseñar la reunión de alineamiento de actores involucrados e invitar a los líderes de sistemas de salud para que participen
- Captar el compromiso de los actores involucrados clave
- Como equipo conductor, proveer recursos de apoyo del proceso LDP+
- Confirmar área de salud prioritaria, intervenciones comprobadas, indicadores y ubicación geográfica
- Desarrollar el plan de acción del equipo conductor
- Los coaches están orientados hacia sus roles en LDP+, el proceso de S&E (seguimiento y evaluación) y los pasos del modelo del reto
- Los equipos de mejora redactan los primeros 4 pasos de los modelos del reto, con énfasis en los resultados medibles
- Práctica de liderazgo: Explorar



MES No. 3

MES No. 4

- Los coaches aprenden y practican destrezas para capacitar a los equipos de mejora sobre sus modelos del reto
- Los equipos de mejora redactan análisis de causas y planes de acción
- Prácticas de L&G: Enfocar, planificar y organizar
- Los coaches aprenden y practican destrezas en S&E(seguimiento y evaluación): recopilando datos y dando seguimiento a los indicadores
- Están orientados hacia reportar los requisitos y formatos del proceso global del LDP+
- Los equipos de mejora redactan formularios de información y evaluación
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, implementar, alinear y movilizar e inspirar



MESES 5–8

- Los equipos de mejora comparten éxitos y preparan presentaciones de resultados
- Prácticas de L&G: Hacer seguimiento y evaluar, inspirar
- Los equipos de mejora presentan resultados al equipo conductor, el equipo de apoyo técnico y otros actores involucrados
- El equipo conductor desarrolla una estrategia y un plan para expandir el LDP+ y se compromete a proveer recursos para la expansión

TAREA DEL LDP+ PARA LAS REUNIONES DE EQUIPO DEL TALLER FINAL ENTRE LOS TALLERES NO. 3 Y NO. 4

1. Planear y diseñar una reunión con su equipo. Use el formulario de reunión de equipo.

2. Compartir con su equipo lo que ha aprendido en el Taller N.º 3, incluido

- Intervenciones eficaces
- Aprendizaje compartido
- Planes de acción revisados
- Coaching
- Compromiso versus cumplimiento
- Roles del equipo
- Peticiones versus quejas
- Coaching ante las crisis
- Cómo ganar y mantener la confianza
- La importancia del reconocimiento

3. En una reunión separada de su equipo, revisen esos planes de acción en vista de lo que han aprendido acerca de las nuevas intervenciones y cómo alinear y movilizar e inspirar a cada otro y a los demás. Use el material de distribución titulado *Cuente su historia*, y el material *Consejos para la presentación eficaz de una historia*, para comenzar a pensar en sus presentaciones finales del taller n.º 4.

Revisar las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es su línea de base en cifras en bruto?
- ¿Cuáles son las fuentes de sus datos (por ej., formularios, informes, registros de pacientes)?
- ¿Cuáles son sus resultados en cifras en bruto?
- ¿Qué cálculos utilizará para distinguir la diferencia entre su línea de base y los resultados esperados (por ejemplo, un promedio, un porcentaje o un coeficiente)?
- ¿Cuál es la diferencia entre su línea de base y los resultados esperados cuando se usan estas estadísticas? ¿Puede lograrse dentro del tiempo asignado?
- ¿Planea comparar sus resultados con los de otros sitios? De ser así, ¿cuál es el sitio de referencia que está considerando? ¿Cuáles son las características que hacen que sea un sitio de referencia adecuado?
- Piense en todos los otros factores que pueden hacer sus resultados (por ejemplo, error al seleccionar su sitio o en la recopilación de datos, otros factores). ¿Qué puede hacer para minimizar estos factores?

4. Adopte el hábito de reconocer o agradecer a una persona cada día, en su casa y en el trabajo, por haber hecho bien algo. En el siguiente taller, se le pedirá que informe acerca del presente.

FORMULARIO PARA LAS REUNIONES DEL EQUIPO

Realice reuniones entre taller y taller; puede realizar reuniones más de una vez.

1. Establecimiento, de común acuerdo, de los objetivos de la reunión

¿Qué quieren lograr durante esta reunión? (Defina el tiempo que dedicará a fijar los objetivos).

2. Informe sobre resultados

¿Cuál era la meta para las dos semanas que han transcurrido desde el taller anterior?

¿Qué hemos logrado?
(Reconocer a nuestro equipo por nuestro trabajo)

¿Qué obstáculos enfrentamos y cómo vamos a superarlos?

3. Próximas acciones

¿Cuál es nuestra meta para las dos semanas siguientes (antes del próximo taller)?

Enumere las actividades que haremos. Enumere a los responsables de cada actividad.

4. Trabajo en equipo

¿Qué aspectos funcionan correctamente en nuestro equipo?

¿Qué aspectos tenemos que mejorar?

CONSEJOS PARA LA PRESENTACIÓN EFICAZ DE UNA HISTORIA

Prepararse bien

- Comenzar a organizar y trabajar en historia con mucho tiempo de antelación.
- Empezar con una introducción bien preparada.

Aclarar su mensaje

- ¿Qué reto debió confrontar?
- ¿Qué acciones emprendieron en conjunto como equipo?
- ¿Qué resultados esperados se lograron?

Visuales

- Si usa rotafolios, asegúrese de que sus palabras e imágenes sean claras y fáciles de ver.

Use notas, pero NO LAS lea en voz alta

- Use notas a fin de saber lo que quiere decir a continuación.
- Mira de frente y hable como si estuviera hablando con alguien de algo que es importante para usted.
- No lea la presentación como si estuviera leyendo un libro en voz alta.

Practique y obtenga retroalimentación

- Practique contar su historia la cantidad de veces suficiente como para sentirse cómodo/a.
- Tómese el tiempo de la presentación. Si es demasiado larga, recorte de algún material. No trate de hablar más rápido.
- Ensaye su presentación frente a otras personas. Pídale su retroalimentación. ¿Está componiendo su mensaje de manera clara? ¿Está de pie y erguido/a? ¿Expresa confianza en sí mismo/a?

Tome preguntas

- Pida a los participantes que le hagan preguntas de modo que pueda practicar responder las imprevistas.
- Tome preguntas, y respóndalas lenta y cuidadosamente.
- Está bien decirlo cuando no conoce la respuesta. Dígales que va a averiguarlo y comunicarles la respuesta tan pronto la tenga.

¡Tenga seguridad en sí mismo/a!

- La mayoría de los oradores que se describen a sí mismos como nerviosos le parecen seguros de sí mismo y calmados al público.
- Actúe auténticamente; deje que se muestren su verdadera persona. Relájese, respire hondo un par de veces.
- ¡Disfrútelo! El público estará de su lado y querrá escuchar lo que tenga que decir.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA EL TALLER N.º 3

Fecha: _____

Le rogamos completar esta evaluación tan amplia y honestamente como pueda. Su retroalimentación nos ayudará a mejorar el contenido del taller así como las actividades y otros aspectos del proceso LDP+. Muchas gracias.

1. ¿Qué aprendió en este taller?

2. ¿Cómo puede aplicar lo que aprendió en su trabajo?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

RETROALIMENTACIÓN PARA EL FACILITADOR DE LDP+

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados? Marque una casilla para cada elemento según corresponda. ¡Gracias!

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El facilitador empezó y terminó la sesión a tiempo.				
El facilitador ayudó al grupo a establecer las reglas básicas para la discusión y a respetarlas.				
El facilitador estableció un tono relajado y amigable para la conversación.				
El facilitador escuchó atentamente.				
El facilitador se mantuvo imparcial.				
El facilitador ayudó al grupo a debatir productivamente diferentes puntos de vista.				
El facilitador pareció conocer los materiales de discusión.				
El facilitador alentó a todos en el grupo a participar en las conversaciones.				
El facilitador hizo un buen trabajo al no permitir que ninguna persona dominara las discusiones.				
El facilitador alentó a los miembros más callados del grupo a compartir sus ideas.				
El facilitador trabajó eficazmente para mantener las discusiones centradas en los temas adecuados.				
El facilitador hizo resúmenes frecuentes de las discusiones y/o les pidió a los miembros del grupo que los hicieran.				
El facilitador manejó muy bien las situaciones tensas.				

En el siguiente espacio, escriba cualquier otra retroalimentación que quiera hacer.

Fecha:

SECCIÓN 8

TALLER 4: PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 4

PROPÓSITO

Finalizar los preparativos para la presentación de los resultados y presentar los resultados finales a los actores involucrados clave.

OBJETIVOS

- Preparar y entregar una presentación eficaz
- Presentar los resultados de manera convincente
- Hacer planes para sostener el proceso del LDP+ en los lugares de trabajo de los equipos

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 3
- **Sesión 17:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 18:** Comunicación de resultados
- **Sesión 19:** Llegar a un cierre y sostener el proceso
- Entregar los resultados finales a los actores involucrados

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura y revisión (1 h) Sesión 17: Aprendizaje compartido (2 h)	Preparar y practicar Presentación (toda la mañana)	Entrega de la presentación de los resultados finales a los actores involucrados (toda la mañana)
	Almuerzo		
P.M.	Sesión 18: Comunicación de resultados (3 h) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 19: Llegar a un cierre y sostener el proceso (3 hr. 15 min)	Reconocimiento y evaluación final: (1 h)

PREPARACIÓN

Planificar una ceremonia de clausura oficial (invitaciones, asientos, equipo, etc.) Un evento formal muestra a los equipos participantes que este programa y trayectoria cuenta con el apoyo total de actores involucrados, incluidos los patrocinadores organizacionales, promotores, el equipo conductor del LDP+, las autoridades centrales y regionales o provinciales, y representantes de las agencias donantes.

Copie el material de distribución antes de cada sesión. El plan para cada actividad muestra lo que usted tiene que usar para dicha actividad. Puede encontrar todos los materiales de distribución en las secciones tituladas material de distribución de esta guía o en LeaderNet en la sección titulada Facilitadores de liderazgo, en Recursos. Empiece en <http://www.leadernet.org/>.

NOTA: LeaderNet es una comunidad global de práctica para gerentes que lideran y para facilitadores del LDP+ y del Programa de Desarrollo de Liderazgo Virtual (LDPV). Para usar LeaderNet, página primero a <http://www.leadernet.org/> y regístrese (es gratis).

Prepare un certificado de reconocimiento de participación y finalización satisfactoria del LDP+ para cada participante del equipo.

REFLEXIÓN Y REVISIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final del primer día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante.

Revisión. La mañana del primer día comienza con una presentación del contenido del Taller N.º 3. Antes de comenzar este taller, pida a un participante que presente un resumen del contenido del Taller N.º 3.

EVALUACIONES

Para evaluar lo que han aprendido los participantes durante todo el LDP+, utilice el formulario de evaluación final y la retroalimentación para el facilitador del LDP+ que se encuentra en la sección de material de distribución del Taller N.º 4. Podría adaptar el formulario a fin de obtener una retroalimentación más detallada sobre el programa en su conjunto.

SOSTENIMIENTO DEL LDP+

En este taller, los equipos explorarán los retos posibles que deberán confrontar a continuación y discutirán el reto de sostener el LDP+ con sus propios recursos.

El equipo conductor del LDP+ desempeñará un papel clave en este proceso. Se reunirán después del Taller N.º 4 para discutir cómo apoyar mejor el enfoque del LDP+ y también cómo sostener y aumentar proporcionalmente el programa en relación con nuevas áreas.

T4
DÍA I
CRONOGRAMA

TALLER 4: PRIMER DÍA

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Revisión del Taller N.º 3 y de la tarea

SESIÓN 17: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

17.A Revisión del formulario de información del LDP+

— ALMUERZO —

SESIÓN 18: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

18.A Cuente su historia

18.B Presentaciones y retroalimentación

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

DURACIÓN 15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con los equipos de sus lugares de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Revisión del Taller N.º 3 y de la tarea

Este ejercicio revisa y refuerza el contenido del taller anterior y presenta lo que se ha planeado para el Taller N.º 4.

DURACIÓN 60 minutos

- MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: *Agenda y objetivos: Taller N.º 4; Tarea para el Taller Final—Reunión de equipo entre los talleres n.º 3 y n.º 4*
 - ❑ Papel para que escriban los participantes

PROCESO:**PASO I.** Revisar el contenido del Taller N.º 3 (20 minutos)

Bienvenidos todos.

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

(Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 3 que hable al grupo).

Después de que hable,

PREGUNTE: *¿Qué preguntas tiene a esta altura del proceso?*

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 4 (10 minutos)

DISTRIBUYA la Agenda del Taller N.º 4.

Revise los objetivos del programa del taller:

PASO 3. Revisión de las tareas del Taller N.º 3 (25 minutos)

ENTREGUE el material de distribución *Tarea para el Taller Final* y revise el contenido más importante de la tarea.

DIGA: *Revisemos los puntos clave de la tarea en la que han estado trabajando, reservando la preparación de sus presentaciones para el final.*

La primera tarea fue planificar y diseñar una reunión con sus equipos en su lugar de trabajo. Usted tenía que orientar a sus colegas sobre lo que aprendieron en el Taller N.º 3.

Los temas del Taller N.º 3 fueron: aprendizaje compartido, compromiso versus cumplimiento, roles de los equipos, pedidos versus quejas, como ganar y mantener la confianza, la importancia del reconocimiento, y coaching ante ante las crisis.

PREGUNTE: *¿Ustedes hicieron esto? ¿Hay personas que usan estas herramientas en el trabajo ahora?*

DIGA: *Se les pidió que adoptaran el hábito de reconocer o agradecer a una persona cada día, en su casa y en el trabajo, por haber hecho bien algo.*

PREGUNTE: *Cuando hicieron esto, ¿qué sucedió?*

DIGA: *El tema central de la tarea era:*

- *Revisar sus planes de acción con su equipo mayor en vista de lo que han aprendido, según fuere necesario.*
- *Calcular promedios, porcentajes y coeficientes, según fuere necesario.*
- *Revisar sus formularios de información y de evaluación del LDP+ para preparar sus presentaciones.*

PREGUNTE: *Hoy en nuestra sesión de aprendizaje compartido tendremos una idea del efecto de ese aprendizaje. Por el momento, ¿alguien tiene alguna pregunta?*

PASO 4. Concluya la sesión (5 minutos)

Al concluir reflexione sobre el avance y los cambios que ha observado desde el comienzo del LDP+.

SESIÓN 17. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

PROPÓSITO

Los equipos comparten lo aprendido cuando trabajan hacia un resultado común en diferentes lugares.

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de mejora
- Coaches (del equipo de apoyo técnico)

PREPARATIVOS PARA EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Este es un recordatorio de las notas de coaching al cierre del Taller N.º 3.

Antes de iniciar las sesiones de aprendizaje compartido, los coaches deberán:

- Visitar a los equipos para supervisar su avance en el uso del formulario de información del LDP+.
- Alentar a los equipos a finalizar sus planes de acción y preparar los formularios de información y de evaluación del LDP+.
- Identificar los conocimientos (buenas prácticas, directrices, etc.) que beneficiarán a los equipos para responder a sus retos y llegar preparados para compartir estas lecciones a las sesiones de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 4.

PREPARATIVOS PARA LOS EQUIPOS

Antes de asistir a las sesiones, los equipos trabajan juntos para finalizar tres materiales de distribución:

- Plan de acción
- Formulario de información del LDP+
- Formulario de evaluación

PRESENTACIONES DE LOS EQUIPOS

Se espera que los equipos presenten su avance en el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+:

- Los resultados de los indicadores utilizados para dar seguimiento al avance
- Los cambios introducidos
- Los obstáculos confrontados durante la implementación de cambios
- Recomendaciones

OUTCOMES

- Compartir lecciones aprendidas
- Identificación de intervenciones eficaces

17.A Revisión del formulario de información del LDP+

Este ejercicio ayuda a los participantes a presentar y analizar sus datos usando el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

- **DURACIÓN** 1 hora y 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: Formulario de información del LDP+; Formulario de evaluación
 - ❑ Rotafolios en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. Distribuir y revisar el formulario de información del LDP+ (15 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *El formulario de información del LDP+ los ayudará a avanzar hacia sus resultados.*

La hoja de trabajo de planificación de S&E en la que registra su indicador, el numerador y el denominador, la línea de base y la meta. Cada mes, ustedes registrarán su avance hacia el logro de su resultado esperado (el valor de numerador/denominador para dicho mes). Esta tabla también sirve como registro de la fuente de datos, el método de recopilación de los datos, la frecuencia de recopilación de dichos datos, y la persona responsable.

PASO 2. Comprensión de las acciones eficaces (1 hour)

DIGA: *En sus grupos, discutan las siguientes preguntas usando los datos que han registrado en su informe:*

- *¿Lograron su resultado medible esperado?*
- *¿Los valores del indicador aumentaron y/o disminuyeron con el paso del tiempo?*
- *Si fue así, ¿cual fue la causa de esto?*
Nota: Las variaciones de los datos podrían deberse a la manera en que se han programado las acciones prioritarias así como las condiciones del tiempo, las actividades comunitarias, cambios políticos u otros motivos.
- *¿Los valores de los datos aumentaron/disminuyeron lentamente o rápidamente?*
- *Algunos indicadores muestran que cambian más lentamente que otros.*
- *¿Qué otras observaciones pueden hacer?*

Usen el material de distribución titulado formulario de evaluación para registrar su aprendizaje.

En ese formulario, su equipo anotará los obstáculos que ha debido enfrentar, los pasos que adoptaron para superar los obstáculos, y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que ustedes aplicaron.

PASO 3. Resumir la comprensión de sus datos y comunicarlos al grupo más amplio (30 minutos)

DIGA: Después de completar el formulario de información y el formulario de evaluación, cada equipo deberá escribir lo siguiente en un rotafolio:

- 1 punto con los resultados logrados
- 1 a 3 puntos con las acciones prioritarias emprendidas por su equipo (incluida la aplicación de prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza) que contribuyeron a sus resultados
- 1 punto con los demás factores que contribuyeron a lograr los resultados

Cada equipo deberá tomarse cinco minutos para informar en la sesión plenaria.

Después de que hayan presentado todos los equipos:

PREGUNTE: *¿Cuales son las intervenciones clave que se presentaron aquí y que dieron lugar a esos resultados?*

APUNTE LAS NOTAS en el rotafolio y guárdelas para usarlas en la reunión con el equipo conductor.

DIGA: *Es importante que compartamos estas intervenciones que demostraron resultados para beneficio de otros grupos. Podemos trabajar con el equipo conductor para extender estas prácticas a otras áreas que pudieran beneficiarse de las mismas.*

PREGUNTE: *¿Cómo podemos compartir mejor este aprendizaje con los demás?
¿Cómo puede el equipo conductor contribuir a difundir estas mejoras?*

SESIÓN 18. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PROPÓSITO

Aprender a hacer una presentación eficaz.

DURACIÓN

3 horas

PREPARACIÓN

- ❑ Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- ❑ Prepare copias de todo el material de distribución.
- ❑ Verifique la disponibilidad de los equipos electrónicos, rotafolio, papel, etc. que pudieran usar los equipos.

MATERIALES

- ❑ Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- ❑ Equipo electrónico, según se necesite
- ❑ Cinta adhesiva
- ❑ Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- ❑ *Cuente su historia*
- ❑ *Consejos para la presentación eficaz de una historia*

18.A Cuente su historia

Este ejercicio ayuda a los equipos a relatar la historia de sus logros.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: Cuente su historia

➤ **PROCESO:**

Ajustes (cinco minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

PASO I. La redacción de su historia (40 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Durante el último taller, empezamos a aprender a contar nuestra historia a los demás y ustedes trabajaron con el equipo más amplio sobre la elaboración de esta historia. Hoy aprenderemos cómo contar una historia sobre los resultados que logramos y las acciones que emprendimos para lograrlos.*

PREGUNTE: *Pida a un participante que lea en voz alta el material de distribución “Cuente su historia”. Responder a las preguntas de este material de distribución le ayudará a preparar a su equipo para que cuente su historia. Los equipos deberán responder a estas preguntas de acuerdo con sus propias experiencias.*

DIGA: *Consulten el material de distribución “Cuente su historia”.*

- *¿Cuál fue el escenario de la historia?*
- *¿Cuál fue el reto que confrontó el equipo?*
- *¿Cuáles fueron las principales actividades que emprendieron para abordar el reto?*
- *¿Cuáles fueron los resultados que lograron?*

DIGA: *Trabajen dentro de sus equipos, escriban una historia que describa los retos que enfrentaron, las intervenciones que utilizaron y los resultados que lograron.*

PASO 2. Compartir su historia con los demás (15 minutos)

Cada equipo presenta su historia a otro equipo (2–5 minutos).

El equipo da retroalimentación basada en el material de distribución titulado *Cuente su historia*.

DIGA: *Tendrán una oportunidad de presentar esta historia en la presentación de resultados finales.*

Los equipos practican contando sus historias.

DIGA: *Reducirlo de dos a tres minutos requiere una práctica repetida, pero al final tendrán una historia eficaz que impresionará a sus actores involucrados!*

18.B Presentaciones y retroalimentación

Este ejercicio ayuda a los equipos a obtener experiencia para la hacer una presentación y contar una historia de los resultados.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio que dice: *siga haciéndolo / hágalo mejor / deje de hacerlo*
- ❑ Material de distribución: *Cuenta su historia; Consejos para la presentación eficaz de una historia*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Revisar el material de distribución (15 minutos)

ENTREGUE *Consejos para la presentación eficaz de una historia.*

Recuerde a los participantes los siguientes materiales de distribución: *Formulario de información del LDP+; Cuenta su historia; Consejos para la presentación eficaz de una historia.*

PREGUNTE: *¿Qué necesita recordar para su presentación que se encuentre en este material de distribución?*

PASO 2. Informe sobre los resultados y las acciones emprendidas (cuenta su historia) (1 hora para todos los grupos)

Explique al grupo más amplio lo que debe hacer cada equipo.

DIGA: *Resultará útil practicar contar su historia frente a un grupo y obtener retroalimentación.*

Cada equipo deberá pasar no más de cinco minutos para contar la historia de sus resultados. Esta presentación pueden incluir la revisión del modelo del reto de los equipos.

Después de la presentación de cada equipo, daremos brevemente una retroalimentación.

Explique cómo hacer que la retroalimentación resulte útil.

DIGA: *Mientras escucha, preste atención a lo que hacen bien los presentadores, lo que necesitan hacer mejor, y lo que deberían dejar de hacer.*

(Consulten el rotafolio preparado.)

¿Cuál es la prueba más sólida del equipo para demostrar que las prácticas mejoradas de liderar, gerencia y gobernanza producen cambios?

¿Piensan que el equipo presentó sus datos y resultados de manera eficaz?

Recuerde a todos que están aprendiendo la forma de hacer una presentación eficaz.

Invite a cada equipo a **PASAR** al frente de la sala y **DAR** su presentación ante todo el grupo. Después de cada presentación, solicite la retroalimentación de todo el grupo.

NOTA: La extensión de este paso dependerá de la cantidad de equipos que haya. Si fuera posible, conceda a cada equipo unos 10 minutos para esta presentación, seguida de cinco minutos de retroalimentación. Es más importante, sin embargo, que los equipos tengan mucho tiempo durante la tarde para trabajar en sus presentaciones.

PASO 3. Dar retroalimentación y aprender unos de los otros (30 minutos para todos los grupos)

Después de la presentación de cada equipo, solicite la retroalimentación del grupo más amplio.

DIGA: *Cuando escucharon la presentación del equipo, ¿pensaron acerca de lo que debería: “seguir haciendo”/ “hacer mejor”/ “dejar de hacer”?*

SEÑALE el rotafolio que dice: siga haciéndolo / hágalo mejor / deje de hacerlo.

Mantener el enfoque en ayudar al equipo a entender cómo presentar claramente su declaración de reto, modelo del reto, y resultados.

DIGA: *Este no es un momento para resolver el problema de cómo superar obstáculos u otras preocupaciones similares.*

Solicite primero comentarios positivos.

PREGUNTE: *¿Qué fue lo que hizo bien el equipo? Traten de ser específicos.*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

SUGERENCIA: Ofrecer retroalimentación ahora es dar una oportunidad a los participantes para que utilicen lo que han aprendido acerca de reconocer a los demás. Recuerde a los equipos la importancia de empezar con los buenos elementos de cada presentación.

PREGUNTE: *¿Qué fue bueno pero les hizo desear conocer mejor? Tal vez vieron o escucharon algo que les hizo pensar que el equipo podría mejorar fácilmente.*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué vieron o escucharon que consideren que debe cambiar mucho o no debe cambiar para nada?*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

Si no se presenta este tema, considere si el equipo pudo demostrar que las prácticas modificadas de liderazgo, gerencia o gobernanza marcaron una diferencia. ¿El equipo presentó datos en respaldo de esta declaración? Comente según corresponda.

PASO 4. Revisar la retroalimentación (15 minutos)

Después de que todos los equipos hayan presentado y recibido retroalimentación, resume lo que escuchó y anotó en el rotafolio. Recalque lo que a todos les resultó muy eficaz.

Cierre

 **DURACIÓN** 30 minutos

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

DIGA: *Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.*

Cuando haya terminado, comente sus respuestas con la persona que tiene a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Sigan escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

Solicite a un participante que esté preparado para presentar lo que él o ella haya aprendido en las sesiones de este día al comienzo del segundo día.

T4
DÍA2
CRONOGRAMA

TALLER 4: SEGUNDO DÍA

PREPARE Y PRACTIQUE LAS PRESENTACIONES

Revisión

Presentaciones y retroalimentación

— ALMUERZO —

SESIÓN 19: LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO

19.A Revisar todo el LDP+ — Aspectos destacados y lecciones aprendidas

19.B Compromiso del liderazgo

19.C Identificar nuevos retos al liderazgo

19.D Recursos adicionales en línea

Revisión

➤ DURACIÓN 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de sus lugares de trabajo.

DIGA: *Ahora vamos a escuchar a un participante que nos dirá lo que aprendió ayer.*

DIGA: *Continuaremos esta mañana con nuestra preparación y práctica de las presentaciones. Seguiremos el mismo formato que usamos ayer.*

Presentaciones y retroalimentación

Este ejercicio da a los participantes la oportunidad de presentar una vez más su historia, después de refinarla durante el primer día.

➤ DURACIÓN 2 horas

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio que dice: *siga haciéndolo / hágalo mejor / deje de hacerlo*
 - ❑ Material de distribución: *Cuente su historia; Consejos para la presentación eficaz de una historia*

➤ PROCESO:

PASO I. Revisar el material de distribución (15 minutos)

ENTREGUE *Consejos para la presentación eficaz de una historia.*

Recuerde a los participantes los siguientes materiales de distribución: *Formulario de información del LDP+; Cuente su historia; Consejos para la presentación eficaz de una historia.*

PREGUNTE: *¿Qué necesita recordar para su presentación que se encuentre en este material de distribución?*

PASO 2. Informe sobre los resultados y las acciones emprendidas (cuente su historia) (1 hora para todos los grupos)

Explique al grupo más amplio lo que debe hacer cada equipo.

DIGA: *Resultará útil practicar contar su historia frente a un grupo y obtener retroalimentación.*

Cada equipo deberá pasar no más de cinco minutos para contar la historia de sus resultados. Esta presentación pueden incluir la revisión del modelo del reto de los equipos.

Después de la presentación de cada equipo, daremos brevemente una retroalimentación.

Explique cómo hacer que la retroalimentación resulte útil.

DIGA: *Mientras escucha, preste atención a lo que hacen bien los presentadores, lo que necesitan hacer mejor, y lo que deberían dejar de hacer.*

(Consulten el rotafolio preparado).

¿Cuál es la prueba más sólida del equipo que demuestra que las prácticas mejoradas de liderar, gerencia y gobernanza contribuyeron a los resultados?

¿Piensan que el equipo presentó sus datos y resultados de manera eficaz?

Recuerde a todos que están aprendiendo la forma de hacer una presentación eficaz.

Invite a cada equipo a **PASAR** al frente de la sala y **DAR** su presentación ante todo el grupo.

PASO 3. Dar retroalimentación y aprender unos de los otros (30 minutos para todos los grupos)

Después de la presentación de cada equipo, solicite la retroalimentación del grupo más amplio.

DIGA: *Cuadro escucharon la presentación del equipo, ¿pensaron acerca de lo que debería: “seguir haciendo”/ “hacer mejor”/ “dejar de hacer”?*

SEÑALE el rotafolio que dice: *siga haciéndolo / hágalo mejor / deje de hacerlo.*

Mantener el enfoque en ayudar al equipo a entender cómo presentar claramente su declaración de reto, modelo del reto, y resultados.

DIGA: *Este no es un momento para resolver el problema y cómo superar obstáculos u otras preocupaciones similares.*

Solicite primero resultados positivos.

PREGUNTE: *¿Qué fue lo que hizo bien el equipo? Traten de ser específicos.*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

SUGERENCIA: Ofrecer retroalimentación ahora es dar una oportunidad a los participantes para que utilicen lo que han aprendido acerca de dar reconocimiento a los demás. Recuerde a los equipos de la importancia de empezar con los buenos elementos de cada presentación.

PREGUNTE: *¿Qué fue bueno pero les hizo desear conocer mejor? Tal vez vieron o escucharon algo que les hizo pensar que el equipo podría mejorar fácilmente.*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

PREGUNTE: *¿Qué vieron o escucharon que consideren que debe cambiar mucho o no debe cambiar para nada?*

RECOJA respuestas y **ESCRIBA NOTAS** en un rotafolio.

Si no se presenta, considere si el equipo pudo demostrar que los cambios en las prácticas de liderazgo, gerencia o gobernanza marcaron una diferencia. ¿Presentaron datos en apoyo de sus declaraciones? Comente si corresponde.

PASO 4. Revisar la retroalimentación (15 minutos)

Después de que todos los equipos hayan presentado y recibido retroalimentación, resuma lo que escuchó y anotó en el rotafolio. Recalque aquello que ellos encontraron más eficaz. Reconozca lo que cambió en la presentación basada en la retroalimentación anterior.

SESIÓN 19. LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO

PROPÓSITO

Practicar la presentación y completar el LDP+. Hacer planes para seguir usando el proceso y las herramientas del LDP+.

OBJETIVOS

- Discutir y planear la forma en que los equipos seguirán usando el LDP+ y enseñándolo a los demás equipos
- Identificar nuevos retos
- Crear compromisos de liderazgo

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Familiarizarse con LeaderNet y otros recursos en Internet (ver material de distribución).
- Preparar copias de todo el material de distribución.
- Preparar certificados de realización (salvo que se distribuyan en el tercer día).

MATERIALES

- Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Preparar certificados de realización (salvo que se distribuyan en el tercer día)
- Papel

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Modelo del reto*
- *Volante de LeaderNet*
- *Fuentes de Internet sobre mejores prácticas de salud pública*
- *Formulario de evaluación final*

19.A Revisar todo el LDP+ — Aspectos destacados y lecciones aprendidas

Este ejercicio de clausura ayuda a los participantes a revisar el flujo integral de todo el programa LDP+ al considerar sus aspectos destacados, reflexionar sobre el aprendizaje y reconocer su propio crecimiento.

NOTA: Dependiendo del tiempo disponible, puede hacer las preguntas con los participantes organizados en pares, equipos, grupo grande, o alguna combinación de estos.

➤ **DURACIÓN** 1 hour

- **MATERIALES**
- ❑ Cuatro rotafolios preparados, uno para cada taller, con una lista de los títulos de las secciones 1 a 19
 - ❑ Rotafolio preparado con la definición: *Los gerentes que lideran habilitan a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*
 - ❑ Cuatro rota folios preparados con los títulos: *Habilitar a los demás, enfrentar retos, producir resultados, y panorama del LDP+*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes después del almuerzo (15 minutos)

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo.

Felicítelos por sus presentaciones y por el compromiso con sus proyectos de mejora.

PASO 2. Revisar el programa desde el comienzo hasta el fin (10 minutos)

MOSTRAR los rotafolios con los títulos de las 19 sesiones y leerlos.

Verificar que los asistentes recuerdan las sesiones.

PASO 3. Identificar los aspectos destacados (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué sesiones realmente se destacan en su memoria?*

Recoja respuestas (grabarlas es optativo).

PASO 4. Explorar lo que aprendieron los participantes (15 minutos)

En el grupo grande leer la definición de rotafolio:

DIGA: *Los gerentes que lideran habilitan a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*

Haga las preguntas siguientes y anote las respuestas en el rotafolio preparado con el título correspondiente:

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido acerca de habilitar a los demás?*

¿Qué han aprendido acerca de confrontar retos?

¿Qué han aprendido acerca de lograr resultados?

PASO 5. Repasar los objetivos del LDP+ (10 minutos)

DIGA: *Al comienzo del Taller N.º 1, dijimos que aprenderían a hacer varias cosas durante el LDP+.*

Lean los objetivos del Taller N.º 1:

- *Liderar, gerenciar y gobernar a fin de habilitar a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*
- *Aplicar herramientas y procesos para definir y abordar los retos.*
- *Producir resultados medibles que apoyan el área de salud prioritaria y supervisión del éxito en esa área.*
- *Crear clima de equipo que apoye el compromiso de mejoramiento continuo.*

Discutir:

PREGUNTE: *¿Hemos logrado estos objetivos?*

¿Qué necesitamos hacer para seguir abordándolos?

19.B Compromiso del liderazgo

Este ejercicio ayuda a los participantes a entender claramente sus compromisos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** □ Papel para que escriban los participantes
- **PROCESO:**

PASO 1. Explorar los compromisos personales (10 minutos)

PREGUNTE: *Ustedes han aprendido mucho acerca de liderazgo, gerencia y gobernanza en el lugar de trabajo. ¿Qué se comprometen a aportar personalmente para liderar el proceso de lograr resultados en el campo de la salud?*

Anoten sus respuestas.

PASO 2. Compartir los compromisos con el equipo (15 minutos)

En el grupo grande, después de que los asistentes hayan tenido una oportunidad de escribir sus respuestas.

DIGA: *Compartan sus respuestas con las demás personas de su equipo.*

SUGERENCIA: Para ilustrar lo que pide que hagan los participantes, comparta ejemplos de lo que usted se comprometió a hacer en su propio liderazgo.

PASO 3. Comunicar los compromisos a todo el grupo (20 minutos)

El grupo grande, pida a cada participante que comparta sus compromisos.

DIGA: *Decirlos en voz alta añade poder a sus compromisos.*

Traten de ser específicos, no vagos, acerca de sus compromisos

Esto les ayudará a contribuir más eficazmente sus equipos y a sus clientes.

19.C Identificar nuevos retos al liderazgo

Este ejercicio importante da a los equipos una oportunidad de identificar el próximo reto que tendrán que resolver juntos.

NOTA: Los equipos deberán salir de este Taller Final con ideas claras acerca de cómo abordarán sus próximos retos usando las herramientas del LDP+ y cómo sostendrán y ampliarán el proceso del LDP+.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES** Material de distribución: *Modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO 1. Explorar retos posibles (20 minutos)

DIGA: *Usen los próximos 15 minutos para explorar con su equipo que retos querrían enfrentar a continuación.*

Sigan el mismo modelo que utilizaron primero con el modelo del reto. Usen la misión y las prioridades estratégicas de su organización para guiarse hacia una visión compartida y luego pónganse de acuerdo respecto del resultado medible que esté dentro de su esfera de control.

Invite a cada equipo a presentar brevemente el reto que han seleccionado.

PASO 2. El reto de sostener el LDP+ (30 minutos)

Pida a los participantes que discutan entre ellos las preguntas siguientes.

PREGUNTE: *¿Cómo pueden mantener el LDP+ activo usando sus recursos locales?*

¿A quién le interesa convertirse en facilitador y llevar este programa a nuevos equipos?

¿Qué nuevos equipos se inscribirán en el LDP+?

¿Qué recomendaciones desean dar al equipo conductor del LDP+ para cuando elaboren el plan para sostener y extender el programa?

Después de que los equipos hayan tenido unos 10 minutos de discusión, **DISTRIBUYA** nuevas copias del modelo del reto.

DIGA: *Use el modelo del reto para crear una visión de cómo sostener el LDP+, elegir un resultado medible, y desarrollar un plan de acción y de rendición de cuentas para los pasos siguientes.*

Conceda a los equipos unos 15 minutos para hacer esto.

PASO 3. Asumir responsabilidad de los próximos pasos (10 minutos)

Al grupo grande:

PREGUNTE: *¿Quién asumirá la responsabilidad de liderar los próximos pasos para sostener este proceso?*

¿Quién se ofrecerá como voluntario para asumir esta responsabilidad en el equipo?

¿Cuáles serán los primeros pasos a seguir?

¿Qué herramientas del LDP+ seguirá usando?

19.D Recursos adicionales en línea

Esta actividad asegura que los participantes se integren a la comunidad más amplia de los exalumnos del LDP, VLDP, y LDP+ y aprovechen los recursos disponibles para ampliar el apoyo y el aprendizaje.

➤ **DURACIÓN** 15 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: *Volante de LeaderNet; Fuentes de Internet sobre mejores prácticas de salud pública*
- ❑ Rotafolio preparado con la dirección del sitio web: LeaderNet: <http://www.leadernet.org/>

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Describir los recursos en línea de MSH (5 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Durante los últimos meses han aprendido a usar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza, el modelo del reto y otras herramientas. Usarlas todas podría constituir el método de enfocar su trabajo y sus retos diarios.*

Hay recursos en línea que pueden consultar regularmente para ayudarse a seguir enfrentando retos y lograr resultados.

SEÑALE la dirección del sitio web en el rotafolio preparado:

LeaderNet: <http://www.leadernet.org/>

Si hay acceso a internet en la sala, muestre LeaderNet en una computadora.

SUGERENCIA: Visite los sitios web de antemano para poder explicar basándose en su propio conocimiento.

Explique que LeaderNet es una red de personas de todo el mundo que, al igual que los participantes, han pasado por programas de desarrollo de liderazgo, enfrentan retos similares en situaciones con bajos recursos.

- Cualquiera puede inscribirse como miembro de LeaderNet y la inscripción es gratis.

PASO 2. Destacar recursos electrónicos adicionales (10 minutos)

Verifique los sitios citados en el material de distribución, *Fuentes de Internet sobre mejores prácticas de salud pública*, para cerciorarse de que son relevantes para los participantes en su LDP+.

- **DISTRIBUYA** y revise esta lista de recursos.
- **RESALTE** algunos de los sitios web que brindan acceso a las mejores prácticas en salud reproductiva, VIH y SIDA, etc.

T4
DÍA3
CRONOGRAMA

TALLER 4: TERCER DÍA

ENTREGA DE LOS RESULTADOS FINALES: PRESENTACIONES

A. Presentaciones finales

— ALMUERZO —

B. Reconocimiento, certificados/galardones y evaluación final

ENTREGA DE LOS RESULTADOS FINALES: PRESENTACIONES

PROPÓSITO

Demonstrar que los participantes han adquirido habilidades en prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y que están produciendo resultados.

OBJETIVOS

- Hablar de manera segura y convincente acerca de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza del equipo y de los resultados producidos
- Entregar una presentación eficaz a los actores involucrados clave

PREPARACIÓN

- Prueba final del equipo
- Tener carteles o presentaciones listas.
- Preparar el material de distribución, según sea necesario.
- Preparar un programa escrito para los invitados.
- Preparar observaciones de clausura para los actores involucrados.
- Certificados de realización (si no se distribuyeron durante el segundo día)

MATERIALES

- Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Computadora/laptop, retroproyector

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- Confirmar que los equipo tengan el material de distribución para sus presentaciones

A. Presentaciones finales

Aquí se presentan los resultados de los proyectos de mejora ante los actores involucrados clave y se demuestra cómo aprender acerca de cómo liderar, gerenciar y gobernar ha producido resultados.

- **DURACIÓN** 3–4 horas
- **MATERIALES**
 - ❑ Programa escrito
 - ❑ Certificados de realización
- **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes, ubicación de los invitados y bienvenida (15 minutos)

Presentación de los invitados, según sea necesario.

Presentación de los equipos y facilitadores, según sea necesario.

PASO 2. Los equipos presentan los resultados de sus proyectos de mejora (el tiempo variará)

Puede designarse un tiempo de preguntas y respuestas al final de cada presentación, o se pueden permitir preguntas durante la presentación.

Empezar con los equipos que puedan demostrar un vínculo claro entre sus modelos del reto, planes de acción y producciones logradas.

Conceder unos 20 minutos para cada presentación, dependiendo del número de equipos, incluidas las preguntas y respuestas.

MIRAR el reloj. Preste mucha atención al tiempo que necesita cada presentación para cerciorarse de que todos los equipos tengan una oportunidad de presentar y responder preguntas.

- Si sabe que faltará tiempo, algunos equipos pueden presentar sus resultados en un cartel o rotafolio que se pueda mostrar sobre la pared. Los actores involucrados también pueden mirarlos durante el descanso o durante una “sesión especial de carteles”.

PASO 3. Palabras de agradecimiento y discursos de clausura (30 minutos)

Cerrar la mañana.

- Las autoridades locales deberán tener la oportunidad de dar breves discursos de agradecimiento a los participantes por enfocarse en sus retos y trabajar hacia lograr resultados.
- Los invitados pueden **DISTRIBUIR** los certificados de realización en este momento.

B. Reconocimiento, certificados/galardones y evaluación final

Dar a los participantes el reconocimiento de sus logros y contribuciones, al mismo tiempo que se demuestran formas de reconocer a los demás.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Certificados y galardones
- ❑ Material de distribución: *Formulario de evaluación final; Retroalimentación para el facilitador del LDP+* (Distribuir una copia de este material para cada facilitador a fin de brindarle una retroalimentación individual)

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Reconocimiento y observaciones de clausura (20 minutos)

Agradecer a los patrocinadores, promotores, actores involucrados (si están presentes) y unos a otros.

Los facilitadores y participantes hablan de lo que ha significado el programa para ellos. Pida a los asistentes que se presenten para ofrecer voluntariamente sus observaciones finales.

PASO 2. Entrega de certificados y galardones (20 minutos)

Cerciórese de que cada participante o equipo reciba un certificado de reconocimiento de su participación y finalización del LDP+.

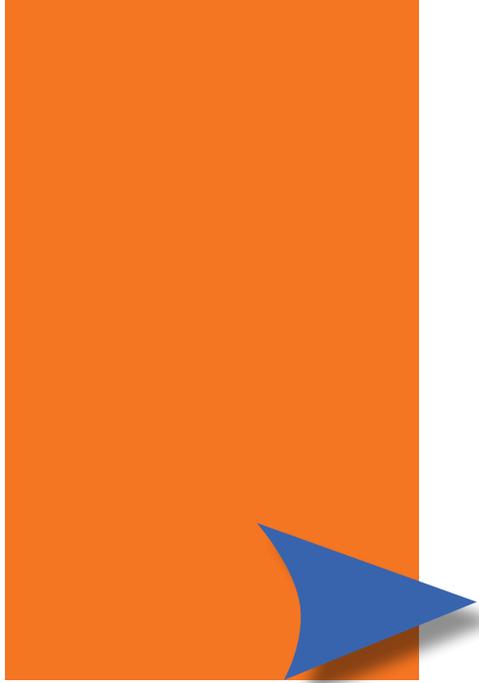
PASO 3. Retroalimentación final y evaluación (10 minutos)

Pida a los participantes que provean una retroalimentación franca acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.

DISTRIBUYA una copia del *Formulario de evaluación* y de la *Retroalimentación para el facilitador del LDP+*

- Pida a los participantes que provean su retroalimentación acerca de lo que han aprendido en el taller. Deles 10 minutos para completar y devolver el formulario antes de retirarse.
- Recuerde a los participantes que no tienen que poner sus nombres en las evaluaciones.

PASO 4. ¡¡¡A celebrar!!!



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DEL TALLER N.º 4

SESIÓN 17: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

Agenda y objetivos: Taller N.º 4 452
Tarea para el Taller Final—Reunión de equipo entre los talleres n.º 3 y n.º 4 453
Formulario de información del LDP+ 454
Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación 455
Formulario de evaluación 456

SESIÓN 18: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Cuente su historia 457
Consejos para la presentación eficaz de una historia 458

SESIÓN 19: LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO

El modelo del reto 459
LeaderNet 460
Fuentes de Internet sobre mejores prácticas de salud pública 461
Formulario de evaluación final: Taller N.º 4 462
Retroalimentación para el facilitador del LDP+ 463

PROPÓSITO

Finalizar los preparativos para la presentación de los resultados y presentar los resultados finales a los actores involucrados clave.

OBJETIVOS

- Preparar y entregar una presentación eficaz
- Presentar los resultados de manera convincente
- Hacer planes para sostener el proceso del LDP+ en los lugares de trabajo de los equipos

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 3
- **Sesión 17:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 18:** Comunicación de resultados
- **Sesión 19:** Llegar a un cierre y sostener el proceso
- **Entregar los resultados finales a los actores involucrados**

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura y revisión (1 h) Sesión 17: Aprendizaje compartido (2 h)	Preparar y practicar Presentación (toda la mañana)	Entrega de la presentación de los resultados finales a los actores involucrados (toda la mañana)
Almuerzo			
P.M.	Sesión 18: Comunicación de resultados (3 h) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 19: Llegar a un cierre y sostener el proceso (3 hr. 15 min)	Reconocimiento y evaluación final: (1 h)

TAREA PARA EL TALLER FINAL—REUNIÓN DE EQUIPO ENTRE LOS TALLERES N.º 3 Y N.º 4

1. Planear y diseñar una reunión con su equipo. Use el formulario de reunión de equipo.

2. Compartir con su equipo lo que ha aprendido en el Taller N.º 3, incluyendo :

- Intervenciones eficaces
- Aprendizaje compartido
- Planes de acción revisados
- Coaching
- Compromiso frente a cumplimiento
- Roles del equipo
- Peticiones versus quejas
- Coaching ante las crisis
- Cómo ganar y mantener la confianza
- La importancia del reconocimiento

3. En una reunión separada de su equipo, revisen esos planes de acción en vista de lo que han aprendido acerca de las nuevas intervenciones y cómo alinear y movilizar e inspirar a cada otro y a los demás.

Use el material de distribución titulado *Cuente su historia*, y el material *Sugerencias para una presentación eficaz de una historia*, para comenzar a pensar en sus presentaciones finales del Taller N.º 4.

Revisar las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es su línea de base en cifras en bruto?
- ¿Cuáles son las fuentes de sus datos (por ej., formularios, informes, registros de pacientes)?
- ¿Cuáles son sus resultados en cifras en bruto?
- ¿Qué cálculos utilizará para distinguir la diferencia entre su línea de base y los resultados esperados (por ejemplo, un promedio, un porcentaje o un coeficiente)?
- ¿Cuál es la diferencia entre su línea de base y los resultados esperados cuando se usan estas estadísticas? ¿Puede lograrse dentro del tiempo asignado?
- ¿Planea comparar sus resultados con los de otros sitios? De ser así, ¿cuál es el sitio de referencia que está considerando? ¿Cuáles son las características que hacen que sea un sitio de referencia adecuado?
- Piense en todos los otros factores que pueden hacer sus resultados (por ejemplo, error al seleccionar su sitio o en la recopilación de datos, otros factores). ¿Qué puede hacer para minimizar estos factores?

4. Adopte el hábito de reconocer o agradecer a una persona cada día, en su casa y en el trabajo, por haber hecho bien algo. En el siguiente taller, se le pedirá que informe acerca del presente.

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL LDP+

Nombre y ubicación del equipo de mejora: _____

Informe preparado por: _____

Fechas de actividad (meses): _____

Fecha de entrega: _____

Miembros del equipo de mejora:

Nombre	Cargo	M/F	Dirección electrónica

1. Área de salud prioritaria para esta iniciativa del LDP+:

2. Resultado medible de su equipo definido en modelo del reto:

3. **Hojas de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación:** Incluya una hoja de trabajo de planificación de seguimiento y evaluación para cada indicador para el que haya recopilado datos durante la implementación del proyecto de mejora del LDP+.

4. **Resumen de resultados:** Basado en los valores de sus indicadores, describa brevemente lo que ha realizado su equipo de mejora.

HOJA DE TRABAJO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	LÍNEA DE BASE	MES	MES	MES	MES	MES	MES	OBJETIVO	FUENTE DE DATOS	FRECUENCIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	RESPONSABILIDAD
			1	2	3	4	5	6				
	<p>¿Cuál es la definición de numerador?</p> <p>¿Cuál es la definición de denominador?</p>	<p>¿Cuál es el valor del indicador del mes anterior al inicio de las actividades del programa LDP+?</p> <p>Numerador</p> <p>Denominador</p> <p>Porcentaje</p>							<p>¿Qué meta se estableció para el valor del indicador al finalizar las actividades del programa LDP+?</p>	<p>¿De dónde obtendremos los datos para medir este indicador?</p>	<p>¿Con qué frecuencia vamos a recoger los datos?</p>	<p>¿Quién es la persona responsable de la recopilación de datos?</p>

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

1. Use la matriz siguiente para resumir las dificultades encontradas por su equipo mientras trabajaba hacia la realización de su resultado medible, y cómo abordó usted dichas dificultades.

¿Qué dificultades encontró su equipo durante la implementación de su plan de acción?	¿Qué medidas adoptó su equipo para superar estas dificultades?	¿Tuvieron éxito estas medidas? ¿Por qué o por qué no?

2. Más allá de los cambios en sus indicadores, ¿qué otros efectos de su intervención observó?

3. ¿Cómo aplicó su equipo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para llevar a cabo su intervención?

Las preguntas siguientes debe responderse solamente al final del taller n.º 4:

4. ¿Qué podría hacer de manera diferente si utiliza el proceso del LDP+ para un nuevo reto en el futuro?

5. ¿Su equipo ha elegido un nuevo reto para abordar? Sí ___ No ___

6. Si la respuesta es sí, ¿cuál es el nuevo reto?

7. Si la respuesta es no, describa la razón de no elegir otro reto.

Su equipo ha realizado algo importante, y ha llegado la hora de comunicar esto a otras personas: contar su historia.

¡A todo el mundo le gusta una buena historia!

Su historia deberá tener cuatro partes: la **situación**, el **reto**, la **intervención**, y los **resultados**.

A continuación tenemos algunas preguntas que podrían considerar a medida que escriben la historia. La manera en que las respondan les ayudará a dar vida a su historia.

La situación

- ¿Quiénes somos? ¿Qué clase de organización o agencia somos, y cuál es nuestro propósito?
- ¿A qué clase de personas atendemos? ¿Cómo viven? ¿Cuáles son sus creencias? ¿Cuáles son sus preocupaciones?

El reto

- ¿Cuál era el área de salud prioritaria y el indicador que abordaba nuestro equipo?
- ¿Cuál era nuestra línea de base? ¿Dónde estábamos antes de iniciar este proceso de LDP+?
- ¿Cuál era nuestro resultados medible? ¿Cuáles eran los principales obstáculos para lograr sus resultados?

Los resultados

- ¿Qué resultados se lograron?
- ¿Cual fue el valor de indicador al final del período de implementación?
- ¿Cuáles fueron los cambios más significativos que aportamos para la gente que recibe nuestros servicios?
- ¿Que cambios introdujimos en la manera de trabajar de nuestro equipo?

La intervención

- ¿Qué intervención elegimos para confrontar estos obstáculos?
- ¿Qué tuvimos que cambiar?
- ¿Cómo trabajamos juntos como equipo para efectuar esos cambios? ¿Cuáles fueron los diferentes roles que desempeñamos?
- ¿Que prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza se aplicaron?

Una cita

¿Pueden enriquecer su historia incluyendo una o más citas directas de personas cuyas vidas fueron afectadas por esta intervención? Una cita de la vida real dará a su historia un fuerte impacto emocional.

CONSEJOS PARA LA PRESENTACIÓN EFICAZ DE UNA HISTORIA

Prepararse bien

- Comenzar a organizar y trabajar en historia con mucho tiempo de antelación.
- Empezar con una introducción bien preparada.

Aclarar su mensaje

- ¿Qué reto debió confrontar?
- ¿Qué acciones emprendieron en conjunto como equipo?
- ¿Qué resultados esperados se lograron?

Visuales

- Si usa rotafolios, asegúrese de que sus palabras e imágenes sean claras y fáciles de ver.

Use notas, pero NO LAS lea en voz alta

- Use notas a fin de saber lo que quiere decir a continuación.
- Mira de frente y hable como si estuviera hablando con alguien de algo que es importante para usted.
- No lea la presentación como si estuviera leyendo un libro en voz alta.

Practique y obtenga retroalimentación

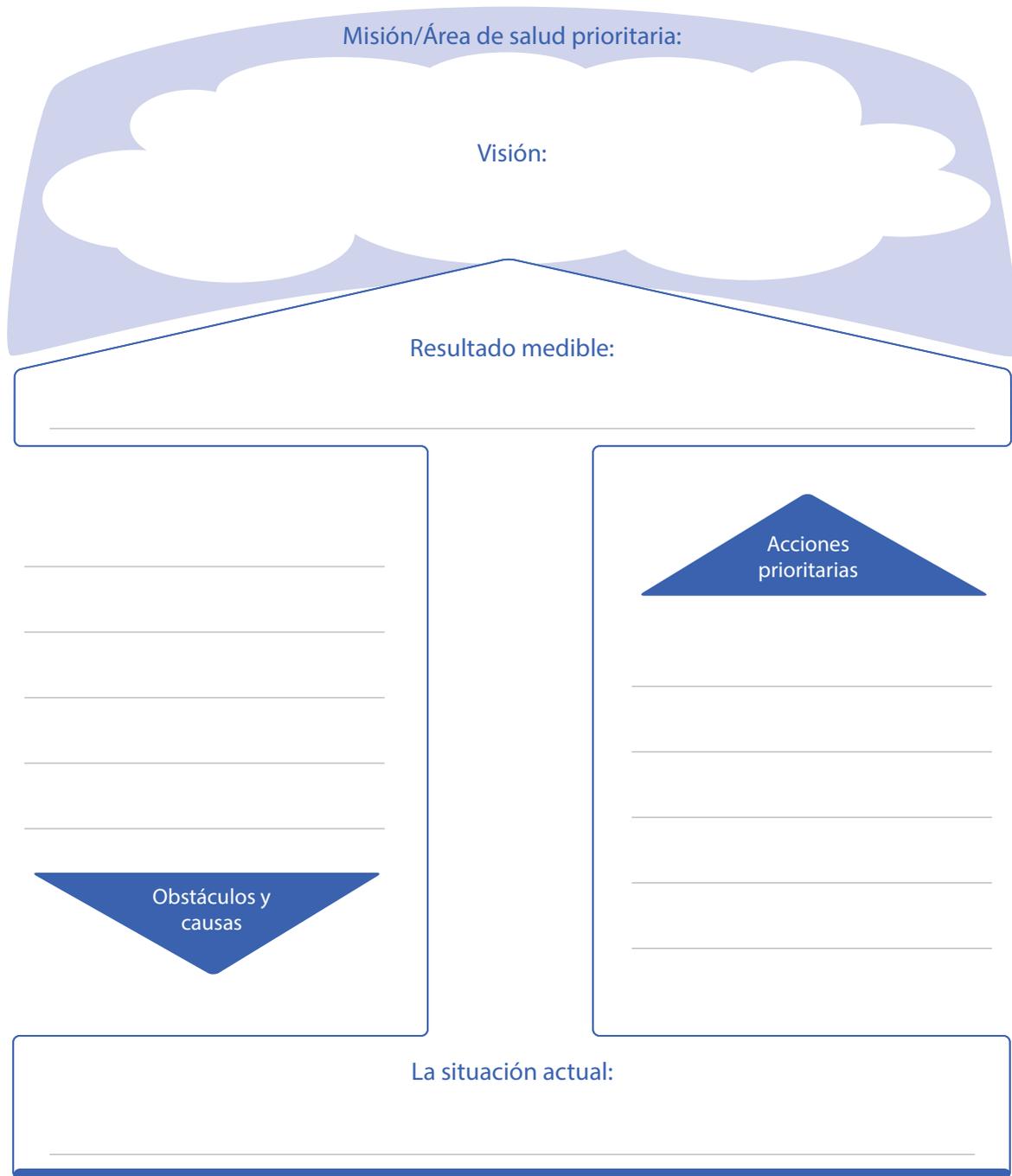
- Practique contar su historia la cantidad de veces suficiente como para sentirse cómodo/a.
- Tómese el tiempo de la presentación. Si es demasiado larga, recorte de algún material. No trate de hablar más rápido.
- Ensaye su presentación frente a otras personas. Pídale su retroalimentación. ¿Está componiendo su mensaje de manera clara? ¿Está de pie y erguido/a? ¿Expresa confianza en sí mismo/a?

Tome preguntas

- Pida a los participantes que le hagan preguntas de modo que pueda practicar responder las imprevistas.
- Tome preguntas, y respóndalas lenta y cuidadosamente.
- Está bien decirlo cuando no conoce la respuesta. Dígales que va a averiguarlo y comunicarles la respuesta tan pronto la tenga.

¡Tenga seguridad en sí mismo/a!

- La mayoría de los oradores que se describen a sí mismos como nerviosos le parecen seguros de sí mismo y calmados al público.
- Actúe auténticamente; deje que se muestren su verdadera persona. Relájese, respire hondo un par de veces.
- ¡Disfrútelo! El público estará de su lado y querrá escuchar lo que tenga que decir.



El reto:

[¿Cómo lograremos nuestro resultado esperado en vista de los obstáculos que necesitamos superar?]

¿Tienen ustedes el deseo y los conocimientos para efectuar cambios, pero carecen del apoyo necesario de sus pares, de recursos o de un coach para inspirarse? LeaderNet brinda el marco de referencia para una comunidad de gerentes, líderes y facilitadores en liderazgo y gerencia, a fin de compartir sus conocimientos.

¿POR QUÉ SE NECESITA LEADERNET?

Management Sciences for Health (MSH) ha brindado capacitación en liderazgo y gerencia a millares de profesionales de países en desarrollo de todo el mundo. Estos gerentes terminan su capacitación preparados para llevar su nuevo aprendizaje y autoconciencia de vuelta al lugar de trabajo y efectuar cambios. Muchos de ellos enfrentan muros de obstáculos, sin contar con una red de pares, recursos de consulta ni un coach que los mantenga inspirados.

En vista de la descentralización de los sistemas de atención de salud y de la necesidad urgente de aumentar proporcionalmente los servicios para compartir el VIH/sida, la tuberculosis y la malaria, muchos graduados de los programas de MSH también se están desempeñando como facilitadores de programas de desarrollo de liderazgo en sus propios países y necesitan recursos y apoyo para desarrollar sus habilidades. LeaderNet nació en respuesta a esta necesidad que tantos reclamaban enérgicamente.

¿QUIÉN PUEDE HACERSE MIEMBRO?

LeaderNet está abierto a todos los gerentes, proveedores de atención de salud, maestros, facilitadores, administradores y peritos técnicos interesados en mejorar el liderazgo y la gerencia de la salud y de otros programas de servicios sociales. LeaderNet provee una plataforma de aprendizaje continuo, apoyo sostenido e intercambio entre pares mucho después de haber concluido el aprendizaje formal de los programas.

¿CÓMO ME INTEGRO?

Es muy fácil integrarse. Vaya a la página de registro de LeaderNet en <http://www.leadernet.org> y haga clic en su idioma preferido. Luego haga clic en “¿Nuevo usuario? Regístrese aquí - es gratis” y proporcione la información solicitada en el formulario de registro.

¿QUÉ OFRECE LEADERNET?

- Una red mundial de casi 9 000 miembros de más de 172 países
- Un sitio web en español, francés, inglés y portugués
- Archivos de talleres sobre temas como: Profesionalización del liderazgo y la gerencia; Coaching para ejecutivos; Mejoramiento de la satisfacción del empleado mediante la gestión de recursos humanos; y Financiamiento basado en el desempeño
- Capacidad de mantener discusiones moderadas en línea sobre cualquier tema de interés de la membresía en cuatro idiomas
- Recursos en la web sobre las últimas ideas en liderazgo y gerencia
- Una sección para facilitadores donde los miembros pueden bajar guías para facilitar y dar apoyo en S&E a programas de desarrollo de liderazgo
- Un lugar para alojar su propio blog en nuestra sección de historias de miembros
- Una sección de exalumnos para graduados del curso de liderazgo de verano de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Boston

“Esta actividad ha sido realmente interesante y enriquecedora. Es muy importante poder compartir ideas sobre estos temas clave con personas de otros países, para ampliar nuestra visión del mundo que nos rodea”.

—Comentario de un miembro de LeaderNet de Nicaragua sobre el taller de coaching para ejecutivos

FUENTES DE INTERNET SOBRE MEJORES PRÁCTICAS DE SALUD PÚBLICA

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)

- La OMS tiene una serie de materiales disponible sobre buenas prácticas de salud sexual y reproductiva. Visite <http://www.who.int/reproductive-health>.

INICIATIVA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS (IBP POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)

- Este foro internacional ayuda a los responsables de políticas, gerentes de programas, organizaciones de implementación y proveedores a identificar y aplicar prácticas clínicas basadas en evidencia a fin de mejorar los resultados de la salud reproductora en sus países. Visite <http://www.ibpinitiative.org/>.

INICIATIVA DE MAXIMIZACIÓN DEL ACCESO Y LA CALIDAD (MAQ) DE USAID

- Esta iniciativa del gobierno de EE. UU. incluye investigaciones de buenas prácticas dirigidas a mejorar los servicios de planificación familiar / salud reproductiva así como un intercambio entre las misiones de USAID, las contrapartes nacionales, USAID/Washington y agencias colaboradoras. Visite <http://www.maqweb.org>.

CONOCIMIENTO PARA CAJAS DE HERRAMIENTAS DE LA SALUD

- Bibliotecas en línea de salud y recursos técnicos. Las cajas de herramientas brindan acceso fácil a información de salud fiable en un lugar conveniente, destinado para gerentes de programas, responsables de políticas y proveedores de servicios. Visite <http://www.k4health.org/product/toolkits>.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL GERENTE DE SALUD

- Compendio electrónico de herramientas de gerencia e información de MSH acerca de otras buenas prácticas para profesionales de la salud. Visite <http://erc.msh.org/toolkit/>.

RECOPIACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE FHI/UNAIDS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DEL VIH/SIDA

- FHI360 produjo este libro acerca de la prevención del VIH y el SIDA en el mundo en desarrollo. Visite <http://www.fhi.org/en/Publications/index.htm>.

THE COCHRANE COLLABORATION

- Una organización internacional sin fines de lucro que produce evaluaciones sistemáticas de intervenciones de atención de salud. Visite <http://www.cochrane.org/reviews/index.htm>. Pueden leerse resúmenes de estas evaluaciones en Informed Health Online: <http://www.informedhealthonline.org>.

NÚMERO TEMÁTICO SOBRE EL VIH/SIDA DE THE LANCET

- Publicado el 15 de julio de 2011. Visite <http://www.thelancet.com/themed-hiv-aids-2011>.

SERIE DE THE LANCET SOBRE PLANIFICACIÓN FAMILIAR

- Publicado en julio de 2012, volumen 380, número 9837. Visite <http://www.thelancet.com/series/family-planning>.

SERIE DE THE LANCET SOBRE SUPERVIVENCIA NEONATAL

- Publicado el 5 de marzo de 2005. Visite <http://www.thelancet.com/series/neonatal-survival>.

OTROS NÚMEROS DE THE LANCET SOBRE TEMAS DE SALUD MUNDIALES

- Visite <http://www.thelancet.com/global-health-series>.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL: TALLER N.º 4

Fecha: _____

Le rogamos completar esta evaluación tan amplia y honestamente como pueda. Su retroalimentación nos ayudará a mejorar el contenido del taller así como las actividades y otros aspectos del proceso LDP+. Muchas gracias.

1. ¿Qué aprendió en este taller?

2. ¿Cómo puede aplicar lo que aprendió en su trabajo?

3. ¿Qué retroalimentación quiere proporcionarles a los facilitadores del LDP+?

RETROALIMENTACIÓN PARA EL FACILITADOR DE LDP+

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados? Marque una casilla para cada elemento según corresponda. ¡Gracias!

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El facilitador empezó y terminó la sesión a tiempo.				
El facilitador ayudó al grupo a establecer las reglas básicas para la discusión y a respetarlas.				
El facilitador estableció un tono relajado y amigable para la conversación.				
El facilitador escuchó atentamente.				
El facilitador se mantuvo imparcial.				
El facilitador ayudó al grupo a debatir productivamente diferentes puntos de vista.				
El facilitador pareció conocer los materiales de discusión.				
El facilitador alentó a todos en el grupo a participar en las conversaciones.				
El facilitador hizo un buen trabajo al no permitir que ninguna persona dominara las discusiones.				
El facilitador alentó a los miembros más callados del grupo a compartir sus ideas.				
El facilitador trabajó eficazmente para mantener las discusiones centradas en los temas adecuados.				
El facilitador hizo resúmenes frecuentes de las discusiones y/o les pidió a los miembros del grupo que los hicieran.				
El facilitador manejó muy bien las situaciones tensas.				

En el siguiente espacio, escriba cualquier otra retroalimentación que quiera hacer.

Fecha:

SECCIÓN 9

REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS CLAVE PARA LA EXTENSIÓN DEL LDP+

FACILITADORES

Facilitador principal, promotor del LDP+

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo conductor
- Miembros del equipo de apoyo técnico:

En algunos casos, el equipo conductor ya habrá seleccionado una nueva área geográfica e identificado los gerentes principales del sistema de salud de dichas áreas para que lideren la implementación del próximo LDP+. El equipo conductor podrá optar por invitar a estas personas a participar en esta reunión.

NOTA: Al seleccionar miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico, deberá tenerse en cuenta el equilibrio de género, tratando de tener un número similar de miembros masculinos y femeninos en ambos grupos.

RESULTADOS DE LA REUNIÓN

- Un compromiso del equipo conductor de supervisar y respaldar la extensión del LDP+
- Un nuevo modelo del reto completo con visión y acciones prioritarias para extender el LDP+ a las nuevas áreas geográficas y/o abordar una nueva prioridad de salud, a fin de guiar el proceso de extensión.
- Roles y responsabilidades definidas para la extensión del LDP+
- Selección de intervenciones eficaces para la extensión
- Lecciones documentadas aprendidas de la implementación del programa, tanto de los equipos de mejora como del equipo conductor

DISEÑO DE LA REUNIÓN

El equipo conductor, con el apoyo del facilitador principal y del promotor del LDP+, diseñará esta reunión de un día. Durante la reunión el equipo conductor:

- Revisará los resultados y las lecciones de la primera experiencia con el LDP+, con una discusión sobre la manera de aprovechar los éxitos y evitar lo que no haya tenido éxito.
- Utilizará las prácticas de gobernanza para analizar cómo ha trabajado el equipo conductor y propondrá acciones que pudieran fortalecer su desempeño en el futuro.
- Decidirá seguir con la misma área de salud e indicadores o hacer cambios.
- Seleccionará nuevas áreas geográficas para extender el LDP+.
- Identificará actores involucrados potenciales: El promotor del LDP+, el facilitador del LDP+, los miembros del equipo de apoyo técnico, el coordinador local y posibles nuevos miembros del equipo conductor.
- Creará un nuevo modelo del reto para guiar el proceso de extensión.

La guía actual puede adaptarse a las necesidades locales para esta reunión de evaluación y extensión. Proponemos utilizar el modelo del reto para identificar intervenciones eficaces para la extensión del LDP+.

Si hay nuevos miembros, la supervisión del LDP+ y el video “Semillas del éxito” que forma parte de los materiales para la reunión de alineamiento de actores involucrados, son herramientas eficaces que deben usarse para contribuir a orientar y alinear a nuevos actores involucrados con el LDP+. Si se desea cambiar el área de salud prioritaria o los indicadores, también se pueden identificar sesiones adecuadas para estos fines en la reunión de alineamiento de actores involucrados.

PREPARACIÓN

- Lea las notas para el facilitador correspondientes a esta sesión.
- Trabaje con el equipo conductor para preparar la agenda para la reunión y decidir:
 - Seguir con la misma área prioritaria y sus indicadores. De lo contrario, utilice la reunión de alineamiento de actores involucrados para incorporar actividades de selección del área de salud prioritaria y sus indicadores.
 - Elija qué áreas geográficas seguirán en el proceso de extensión del LDP+.
 - Decida si deberá invitarse nueva gente como miembros del equipo conductor y del equipo de apoyo técnico.
- Invite a los participantes a la reunión

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Haga copias de todo el material de distribución para la reunión, disponible en la sección material de distribución al final de este capítulo.
- Prepare los materiales requeridos para cada sesión.
- Recoja los rotafolios del Taller N.º 4 y el formulario de información del equipo para crear un resumen de los resultados en los rotafolios.

MATERIALES

- Rotafolio(s), atril, y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- Rotafolio con el propósito, los objetivos, y la agenda de la reunión y el horario
- Rotafolios que contienen los resultados:
 - Resumen de los resultados del equipo, con relación a los indicadores del área de salud prioritaria
 - Intervenciones de salud eficaces que apoyaron a los equipos en el logro de sus resultados
 - La aplicación de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza durante la implementación de los proyectos de mejora.
 - Recomendaciones elaboradas por los equipos de mejora durante el Taller N.º 4 para el equipo conductor sobre la forma de sostener y extender el LDP+.
- Rotafolio con la siguiente definición:

La gobernanza consiste en fijar una dirección estratégica, establecer política, recaudar y asignar recursos, y supervisar el logro de los resultados de una manera que sea sensible a las personas destinatarias de los servicios de una organización. La buena gobernanza promueve franqueza, transparencia, responsabilidad y participación de los gobernados en el proceso de toma de decisiones.
- Rotafolio con el modelo del reto dibujado, con el área de salud prioritaria y la visión desarrollada en la reunión de alineamiento de actores involucrados
- Rotafolio con un plan de acción en blanco (Taller N.º 2)
- Rotafolio con tareas:
 - Escribir una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria.
 - Asignar una persona para que se responsabilice de cada actividad.
 - Estimar los recursos necesarios para completar la actividad.

- Indicar las fechas de inicio y finalización para cada actividad.
- Repasar el plan de acción y hacer las revisiones que sean necesarias.
- **Rotafolio con “Preguntas para verificar la calidad y la lógica de su plan de acción”**
 - ¿Hay actividades para cada una de las acciones prioritarias?
 - ¿Se han incluido actividades relacionadas con su rol como equipo conductor?
 - ¿Las actividades enumeradas son suficientes para contribuir a la realización de sus resultados esperados?
 - ¿Se identificaron personas específicas como responsables de la finalización de cada actividad?
 - ¿Se han identificado todos los recursos necesarios?
 - ¿Cada actividad tiene un marco temporal?

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*
- *El modelo del reto*
- *Uso del modelo del reto*
- *Descripción general del LDP+*

AGENDA Y OBJETIVOS: REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS PARA LA EXTENSIÓN DEL LDP+

PROPÓSITO

Crear compromiso de los actores involucrados para extender el LDP+ para constituir líderes en todos los niveles de las organizaciones de atención de salud que puedan confrontar retos y lograr resultados en un área de salud prioritaria.

OBJETIVOS

- Revisar los resultados y el aprendizaje de la primera experiencia con el LDP+, con una discusión de la manera de aprovechar los éxitos y evitar lo que no tuvo éxito
- Utilizar las prácticas de gobernanza para: 1) Analizar cómo el equipo conductor ha apoyado al LDP+ y 2) proponer acciones que puedan fortalecer el desempeño del equipo, con énfasis en la buena gobernanza y la equidad de género
- Crear un nuevo modelo del reto para guiar el proceso de extensión
- Establecer un compromiso para abordar los retos de mejorar los resultados de salud e implementar el proceso del LDP+ a través del tiempo
- Seleccionar los equipos de mejora y un coordinador local

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día.

DAY	
	Preparación del escenario (45 min)
A.M.	Análisis de los resultados del equipo (1 h y 15 min)
	Aplicación de prácticas de gobernanza (45 min)
Almuerzo	
	Utilización del modelo del reto para definir la estrategia de extensión (60 min)
P.M.	Elaboración de un plan de acción para implementar la estrategia (45 min)
	Pasos siguientes para el equipo conductor y clausura (60 min)

REUNIÓN DE **ACTORES INVOLUCRADOS** CLAVE PARA LA EXTENSIÓN DEL **LDP+**

- A. Preparación del escenario
- B. Análisis de los resultados del equipo
- C. Aplicación de prácticas de gobernanza

— ALMUERZO —

- D. Utilización del modelo del reto para definir la estrategia de extensión
- E. Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados
- F. Pasos siguientes para el equipo conductor y clausura

A. Preparación del escenario: Bienvenida, descripción de la reunión, presentaciones y expectativas

Mediante esta discusión, los participantes entienden el propósito, la agenda y las expectativas del LDP+.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio con el propósito, los objetivos, la agenda, y el horario de la reunión
 - ❑ Material de distribución: *Descripción general del LDP+*
- **PROCESO:**

PASO 1. Bienvenida y presentación de los participantes (15 minutos)

Dé la bienvenida a cada uno y **UTILICE** el rotafolio preparado para explicar el propósito, los objetivos y la agenda de la reunión.

Pida que los participantes y facilitadores se presenten.

MUESTRE el plan para el primer día de la reunión.

PASO 2. Identificar expectativas y preocupaciones (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Cuáles son sus expectativas para esta reunión?*

¿Qué preocupaciones tienen acerca de la reunión?

CAPTE las respuestas en un rotafolio y aborde las preocupaciones de la mejor manera posible. En el caso de preocupaciones que no pueda responder inmediatamente, **ANÓTELAS** en un rotafolio de “aparcamiento” para volver sobre eso durante el día.

PASO 2. Recordar la estructura y los componentes del LDP+ (20 minutos)

DISTRIBUYA *Descripción general del LDP+* para recordar a los participantes la estructura y los componentes del programa.

Permita que los miembros del equipo describan sus experiencias de participación como equipo conductor en el LDP+.

B. Análisis de los resultados del equipo

En esta actividad, los resultados de los equipos se presentan al equipo conductor y se analizan para tomar decisiones sobre la extensión del programa.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio: Resumen de los resultados sobre los indicadores del área de salud prioritaria
 - ❑ Rotafolio: Intervenciones de salud comprobadas que apoyaron a los equipos en el logro de sus resultados
 - ❑ Rotafolio: Aplicación de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza durante la implementación de los proyectos de mejora
 - ❑ Rotafolio: Recomendaciones elaboradas por los equipos de mejora durante el Taller N.º 4 para el equipo conductor sobre la forma de sostener y extender el LDP+

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Resultados del equipo en relación con el área de salud prioritaria (30 minutos)

USAR EL PRIMER ROTAFOLIO para presentar los resultados del equipo relacionados con los indicadores del área de salud prioritaria.

DIGA: *Aquí tenemos los resultados obtenidos por los equipos relacionados con los indicadores del área de salud prioritaria. Analicemos estos resultados.*

PREGUNTE: *¿Los equipos lograron sus resultados medibles esperados?*

¿Cuántos de ellos lograron sus resultados?

¿Cuántos de ellos mejoraron?

Si no fue así, ¿cuál fue la causa de esto?

¿Qué otras observaciones pueden hacer?

¿Estos indicadores siguen siendo una prioridad? ¿Deberíamos seguir con los mismos indicadores?

TOME NOTAS sobre el rotafolio para registrar las conclusiones del análisis. Mantenga el rotafolio para la última sesión en los próximos pasos.

PASO 2. Intervenciones en salud eficaces que apoyan al equipo a lograr sus resultados (30 minutos)

USE EL SEGUNDO ROTAFOLIO para explicar las intervenciones en salud implementadas por los equipos. Dé ejemplos concretos que puedan ilustrar las intervenciones.

DIGA: *Aquí tenemos la lista de las intervenciones en salud que utilizaron los equipos para obtener sus resultados. Expliquemos una por una.*

DIVIDA al grupo en subgrupos, un subgrupo para cada intervención. **DISTRIBUYA** las intervenciones a los subgrupos. En el rotafolio, **ESCRIBA** las preguntas que facilitarán un análisis orientado a determinar cuán útiles son las intervenciones y si se justifica difundirlas

DIGA: *En cada grupo, analicen las intervenciones que les he dado aplicando las siguientes preguntas:*

- *¿Tenemos pruebas de la eficacia de esta intervención?*
- *¿Es esta intervención adecuada para ser extendida a otras áreas?*
- *¿Recomendamos extender esta intervención?*
- *¿Qué acciones recomendamos para extender esta intervención?*

Conceda 10 minutos a los equipos para discutir su intervención y volver a convocarse para compartir sus recomendaciones en la reunión plenaria. **TOME NOTAS** de las recomendaciones en el rotafolio.

PASO 3. Aplicación de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza por los equipos de mejora (15 minutos)

USE EL TERCER ROTAFOLIO para presentar al equipo la aplicación de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza durante la implementación de sus proyectos de mejora. Comparta algunas de las historias contadas por los equipos para ejemplificar cómo utilizaron las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza.

DIGA: *Aquí tenemos lo que compartieron los equipos en el Taller N.º 4 sobre la forma en que aplicaron las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza.*

PREGUNTE: *¿Los equipos mejoraron en términos de utilizar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza?*

¿Qué indicadores tenemos de estos resultados?

Si no fue así, ¿cuál fue la causa de esto?

PRESENTE EL CUARTO ROTAFOLIO y lea las recomendaciones elaboradas por los equipos de mejora durante el Taller N.º 4 para el equipo conductor sobre la forma de sostener y extender el LDP+.

PREGUNTE: *¿Qué podemos hacer para seguir apoyando a los equipos que participaron en el LDP+ para que continúen aprendiendo y mejorando?*

TOME NOTAS en el rotafolio para registrar las sugerencias sobre la forma de seguir prestando apoyo a los equipos del LDP+. Mantenga el rotafolio para la última sesión en los próximos pasos.

C. Aplicación de prácticas de gobernanza

En esta actividad, los participantes revisarán cómo aplicó las prácticas de equipo conductor el equipo conductor durante la implementación del LDP+.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio que define gobernanza:
La gobernanza consiste en fijar una dirección estratégica, establecer política, recaudar y asignar recursos, y supervisar el logro de los resultados de una manera que sea sensible a las personas destinatarias de los servicios de una organización. La buena gobernanza promueve franqueza, transparencia, responsabilidad y participación de los gobernados en el proceso de toma de decisiones.
 - ❑ Material de distribución: *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Refrescar el concepto de gobernanza (10 minutos)

DIGA: *En nuestra reunión de alineamiento de actores involucrados, cuando iniciamos el LDP+ exploramos las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y cómo los tres elementos son esenciales para lograr un resultado medible. En esta sesión, revisaremos cómo desempeñaron ustedes su rol de gobernanza y cómo aplicaron las prácticas de gobernanza.*

PREGUNTE: *¿Recuerdan cómo definimos la gobernanza?*

Escucha las respuestas compartidas, **MUESTRE** el rotafolio titulado “La gobernanza es...”, y relacione las respuestas compartidas con estos conceptos.

DIGA: *“La gobernanza consiste en fijar una dirección estratégica, establecer política, recaudar y asignar recursos, y supervisar el logro de los resultados de una manera que sea sensible a las personas destinatarias de los servicios de una organización.” La buena gobernanza promueve franqueza, transparencia, responsabilidad y participación de los gobernados en el proceso de toma de decisiones.*

PASO 2. ¿Cómo aplicamos las prácticas de buena gobernanza al LDP+? (35 Minutos)

ENTREGUE el material de distribución titulado *Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento* y repase brevemente cada una de las cuatro prácticas de gobernanza.

DIVIDA a los participantes en pares o grupos pequeños y asigne una práctica a cada grupo.

DIGA: *Discutan con sus pares cómo se aplicó esta práctica para apoyar la iniciativa LDP+.*

En la reunión plenaria, pida a cada grupo pequeño que describa brevemente cómo se aplicaron las prácticas para apoyar al LDP+ y qué otras actividades se pueden hacer para apoyarlo en el futuro.

TOME NOTAS en el rotafolio sobre las actividades específicas que realizó el equipo conductor y qué puede hacerse para apoyar la extensión del LDP+.

DIGA: *Hemos visto cómo usted y el equipo conductor aplicaron las prácticas de buena gobernanza cuando supervisaron la implementación del LDP+ y cómo continuarán apoyando el LDP+. Ahora utilizaremos el modelo del reto para definir las intervenciones que implementará el equipo conductor para extender el LDP+.*

NOTA: Use una modalidad consultiva (no prescriptiva) durante las discusiones del equipo conductor. Recalque el rol de los miembros del equipo conductor en cuanto la extensión del LDP+ y evite desviarse hacia los otros roles que desempeñan como individuos o como grupo.

D. Utilización del modelo del reto para definir la estrategia de extensión

En este ejercicio, los participantes acuerdan respecto de un reto para extender el LDP+ a nuevas áreas.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Atril para el rotafolio y rotafolio en blanco
 - ❑ Rotafolio preparado con el modelo del reto, llenado con el área de salud prioritaria y la visión elaboradas durante la reunión de alineamiento de actores involucrados
 - ❑ Material de distribución: *El modelo del reto; Uso del modelo del reto*
 - ❑ Cinta adhesiva para fijar rotafolios sobre la pared
 - ❑ Marcadores

➤ **PROCESO:**

PASO I. Dar los primeros pasos de uso del modelo del reto (20 minutos)

Recorra los pasos de completar el modelo del reto para definir la estrategia de extensión del LDP+.

ENTREGUE el material de distribución titulado *El modelo del reto y Uso del modelo del reto*.

DIGA: *Durante la reunión de alineamiento de actores involucrados del LDP+, utilizamos el modelo del reto para definir qué intervenciones emprenderemos para apoyar el lanzamiento del LDP+. Ahora que ha finalizado la primera puesta en marcha volveremos a utilizarla para definir la estrategia de extensión.*

REFIÉRASE A la misión y visión expresadas en el rotafolio completo titulado modelo del reto.

DIGA: *Como pueden ver, los dos primeros pasos del modelo del reto ya fueron rellenados con la misión de su organización, el área de salud prioritaria que ustedes seleccionaron, y la visión del LDP+ que ustedes desarrollaron.*

El próximo paso es analizar la situación actual a fin de escoger un resultado que pueda contribuir a la visión.

PREGUNTE: *¿Cuál es la situación actual en relación con el LDP+? Tengan en cuenta lo que acabamos de analizar en las sesiones anteriores sobre los resultados del equipo y el desempeño del equipo conductor.*

HAGA UN RESUMEN de los comentarios del grupo sobre la situación actual y **ESCRÍBALO** en el rotafolio del modelo del reto.

PREGUNTE: *Teniendo en cuenta esta situación actual:*

¿Cuál puede ser un resultado medible para el equipo conductor como próximo paso para extender el LDP+?

Un ejemplo de un resultado medible del equipo conductor podría ser: Al final del año XX, un equipo de cada centro de salud de los distritos X, Y y Z habrá finalizado su capacitación en el LDP+ y habrá implementado su primer proyecto de mejora.

TOME NOTAS en un rotafolio en blanco sobre los diferentes resultados medibles, y ayude al grupo a seleccionar uno. Cuando el grupo llega a un consenso ayúdelos a refinar el resultado para que sea SMART.

DIGA: *Revisemos este resultados y tratemos de hacerlo SMART.*

PREGUNTE: ■ **S-Específico**

¿El resultado es suficientemente claro como para que los demás puedan entender como será cuando se lo realice?

■ **M-Medible**

¿El avance hacia el resultado puede medirse con números, coeficientes, proporciones o porcentajes.

■ **A-Apropiado**

¿El resultado está alineado con el área de salud prioritaria y las metas de la organización y del equipo?

■ **R-Realista**

¿El equipo puede lograr este resultado con sus actividades y recursos actuales?

■ **T-Con plazos definidos**

¿Su resultado tiene una fecha de inicio y una fecha de finalización?

Cuando se haya refinado el resultado, **ESCRÍBALO** en el rotafolio del modelo del reto.

PASO 2. Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados (20 Minutos)

PREGUNTE: *¿Por qué todavía no hemos llegado allí?*

¿Qué está bloqueando el camino hacia este resultado?

¿Qué obstáculos que se interponen pueden ser eliminados por el equipo conductor?

TOME NOTAS en un rotafolio en blanco sobre los diferentes obstáculos, y ayude al grupo a seleccionar uno. Los obstáculos pueden estar relacionados con instructores, recursos, disponibilidad de tiempo, etc. Cerciórense de que se trate de obstáculos que están bajo el control del equipo conductor.

DIGA: *¿Cuáles son los tres obstáculos más importante que el equipo conductor puede contribuir a eliminar?*

Siga hablando y obtenga consenso sobre los tres obstáculos más importantes que se interponen al resultado esperado y que pueden ser eliminados por el equipo conductor. Cuando haya concluido, **ESCRÍBALAS** en el rotafolio del modelo del reto.

PASO 3. Defina un reto y seleccione la estrategia (20 minutos)

Ayude al equipo conductor a redactar una declaración de reto en el rotafolio.

DIGA: *El próximo paso para rellenar el modelo del reto consiste en escribir la declaración de reto, la cual debe empezar con “¿Cómo lograremos X (su resultado)... frente a Y (los obstáculos principales que hayan identificado)?”*

Por ejemplo: ¿Cómo podemos extender el LDP+ para los distritos X,Y, y Z, en vista del escaso número de facilitadores y recursos?

ESCRIBA la declaración de reto al pie del rotafolio del modelo del reto.

DIGA: *Ahora que tenemos nuestro reto y obstáculos, necesitamos identificar la estrategia o las acciones prioritarias que deben ser implementadas por el equipo conductor para superar los obstáculos.*

PREGUNTE: *¿Cuáles son la estrategia o acciones prioritarias que debe efectuar el equipo conductor para superar los obstáculos que se interponen a la extensión del LDP+?*

TOME NOTAS en un rotafolio en blanco sobre la estrategia o acciones prioritarias, y ayude al grupo a seleccionar una.

Continúe hablando y obtenga consenso sobre las tres estrategias/acciones prioritarias más importantes que implementará el equipo conductor. Cuando haya concluido, **ESCRÍBALAS** en el rotafolio del modelo del reto.

Resuma **LEYENDO** el modelo del reto completo en este orden: Misión, área de salud prioritaria, visión, situación actual, resultado medible, obstáculos, reto, y acciones prioritarias.

DIGA: *Ahora que hemos llenado el modelo del reto, ya conocen la estrategia/acciones prioritarias que ustedes como equipo conductor, implementarán en apoyo del proceso de extensión del LDP+. Vamos a trabajar en un plan de acción específico para implementarlas.*

E. Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados

Este ejercicio ayuda a cada equipo a elaborar un plan de acción que demuestre las actividades, cronogramas y responsabilidades específicas para cada una de las acciones prioritarias.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolios preparados con un plan de acción en blanco
 - ❑ Rotafolio preparado con tareas:
 - Escribir una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria.
 - Asignar una persona para que se responsabilice de cada actividad.
 - Estimar los recursos necesarios para completar la actividad.
 - Indicar las fechas de inicio y finalización para cada actividad.
 - Repasar el plan de acción y hacer las revisiones que sean necesarias.
 - ❑ Rotafolio preparado con “Preguntas para verificar la calidad y la lógica de su plan de acción”
 - ¿Hay actividades suficientes para cada una de las acciones prioritarias?
 - ¿Se han incluido actividades relacionadas con su rol como equipo conductor?
 - ¿Las actividades enumeradas son suficientes para contribuir a la realización de sus resultados esperados?
 - ¿Se identificaron personas específicas como responsables de la finalización de cada actividad?
 - ¿Se han identificado todos los recursos necesarios?
 - ¿Cada actividad tiene un marco temporal?

➤ **PROCESO:**

PASO I. Revisar el formato del plan de acción (10 minutos)

DEMUESTRE y explique el rotafolio preparado con las cinco tareas que deben completarse para rellenar el plan de acción.

DEMUESTRE cómo completar el plan de acción en el rotafolio.

PASO 2. Llenar el plan de acción (50 minutos)

NOTA: Algunas actividades, especialmente las relacionadas con alinear y movilizar, tal vez no encajen en ninguna de las acciones prioritarias, pero de todos modos son importantes.

DIGA: *Primero, escriba una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria en la columna izquierda debajo de “actividades”.*

Invite a los participantes a dar sus ideas y **LLENAR** el rotafolio del plan de acción con sugerencias de actividades necesarias para completar cada acción prioritaria. Recomiende aproximadamente 3 a 5 actividades para cada acción prioritaria a fin de incrementar la probabilidad de seguir adelante.

PREGUNTE: *Además de las actividades relacionadas con las acciones prioritarias identificadas, hay otras actividades que ustedes como equipo conductor deben implementar? Por ejemplo, actividades sugeridas por los equipos o por ustedes cuando revisaron el rol del equipo conductor.*

DIGA: *Ahora que hemos descrito todas las actividades necesarias, asignemos una persona como responsable de cada actividad.*

ESCRIBA en el rotafolio los nombres de las personas responsables de cada actividad.

DIGA: *Ahora que hemos asignado responsabilidades, definamos cuándo cada actividad debería empezar y cuándo debería finalizarse.*

ESCRIBA en el rotafolio las fechas estimadas para empezar y finalizar cada actividad.

DIGA: *Ahora tenemos que estimar los recursos que necesitaremos para completar cada actividad.*

ESCRIBA en el rotafolio los recursos estimados que se necesitan para completar cada actividad.

MUESTRE el rotafolio preparado con el plan de acción.

DIGA: *Verifiquemos nuestro borrador del plan de acción respondiendo a las preguntas siguientes:*

MUESTRE el rotafolio preparado con “Preguntas para verificar la calidad y la lógica de su plan de acción” Revise una por una cada pregunta y **HAGA CAMBIOS** al plan de acción si fuera necesario.

NOTA: Los equipos no deberán asignar una actividad a una persona que no esté en la sala.

F. Pasos siguientes para el equipo conductor y clausura

Esta actividad dará a los miembros del equipo conductor una visión clara de los pasos siguientes que deben cumplir a fin de extender el LDP+.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Descripción general del LDP+*
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar las responsabilidades del equipo conductor (10 minutos)

En la sesión plenaria, revisar el material de distribución titulado *Descripción general del LDP+*, con enfoque en las responsabilidades clave del equipo conductor.

PASO 2. Reconfirmar las decisiones adoptadas para aumentar proporcionalmente el LDP+ (20 minutos)

DIGA: *En la lista de responsabilidades se puede ver que este equipo conductor desempeña un papel muy importante para lograr el éxito del LDP+.*

Pueden empezar cerciorándose de que todos son muy conscientes de las decisiones clave que ya se han tomado:

- *El área de salud prioritaria y los 2-3 indicadores nacionales/regionales*
- *La elección del área geográfica para el próximo paso para extender el LDP+*
- *El coordinador local gestionará las operaciones y la logística del LDP+*

DIGA: *Dos decisiones importantes que todavía tienen que adoptar son el lugar y la membresía de los equipos de mejora y la selección del coordinador local.*

La experiencia ha demostrado que el LDP+ funciona mejor cuando hay entre cinco y diez equipos de mejora en cada lanzamiento, todos trabajando en la misma área de salud prioritaria.

DIGA: *Cada equipo deberá estar constituido por entre tres y seis personas del mismo centro o departamento. Deberán ser personas que normalmente trabajan juntas y cuyos horarios les permitirán asistir a los cuatro talleres y reuniones del equipo conjuntamente durante los próximos meses.*

Si solamente dos o tres miembros de un equipo más grande puede asistir a los talleres, estos participantes deberán planear con su coach involucrar sistemáticamente al resto del equipo en el proceso.

DIGA: *El coordinador local es el individuo que proveerá un enlace de comunicación entre los equipos de mejora y el equipo de apoyo técnico; gestionará los aspectos operacionales y logísticos del proceso del LDP+; y prestará apoyo organizacional y logístico para los talleres y las reuniones in situ del equipo de mejora, según sea necesario.*

PREGUNTE: *¿Quiénes son sus nominados para los equipos de mejora en cada distrito y quién será el coordinador local?*

ESCRIBA recomendaciones en un rotafolio y pida a los participantes que voten los equipos de mejora y el coordinador local. Recuerde a los participantes cuando seleccionen un coordinador local y miembros de los equipos de mejora que deberán tener en cuenta el equilibrio de género.

PASO 3. Planear la estructura y las actividades del equipo conductor (20 minutos)

DIGA: *Ahora hablemos de la mejor manera en que pueden llevar a cabo las demás responsabilidades del equipo conductor. A continuación hay algunas preguntas que pueden ayudarles a planear.*

Lidere una discusión de cada una de las siguientes preguntas. Si tiene alguna información que ayudara a los participantes a responder las preguntas, compártalas con ellos.

Cuando los participantes hayan llegado a un acuerdo, **ESCRIBA** sus respuestas en un rotafolio.

PREGUNTE: *¿La estructura del equipo conductor es adecuada para apoyar el proceso de extensión del LDP+? ¿Es necesario cambiar o añadir miembros? ¿Quien debería formar parte del equipo conductor en estas nuevas circunstancias?*

PREGUNTE: *¿Cuán a menudo y cuándo se reunirá el equipo conductor durante el ciclo del LDP+?*

- *Tendrán que reunirse para dar seguimiento al plan de implementación y revisar el avance de los equipos de mejora, después del taller n.º 3. Asistirán a la presentación de resultados finales en el taller n.º 4.*

PREGUNTE: *¿Cómo se nos informará a nosotros, el equipo conductor, del avance y cómo se nos dará retroalimentación del proceso?*

- *El promotor los actualizará verbalmente y/o por escrito a intervalos acordados, incluidas las entradas mensuales en los gráficos de seguimiento y evaluación de los equipos de mejora.*
- *Del tipo conductor, que seguirán un informe completo del promotor y de los representantes del equipo de apoyo técnico.*

- También se enterarán del avance y de los problemas en las sesiones de aprendizaje compartido. Proveerán retroalimentación al promotor y al equipo de apoyo técnico.

PREGUNTE: *¿Cómo utilizará el equipo del equipo conductor los resultados del trabajo de los equipos de mejora para guiar las decisiones relacionadas con la continuación del proceso de aumento proporcional del LDP+?*

- Aprenderemos acerca de las diferentes maneras en que los equipos de mejora pueden implementar el LDP+. Podemos compartir ese aprendizaje con nuevos equipos en otras partes de la región del país.
- También aprenderemos acerca de acciones para mejorar los servicios de salud que hayan tenido éxito a nivel local que puedan compartirse con otras localidades.

PREGUNTE: *¿Que necesitamos hacer ahora para iniciar la segunda fase del proceso de aumento proporcional del LDP+?*

- Designar un líder del equipo conductor.
- Distribuir responsabilidades entre los miembros del equipo conductor.

PREGUNTE: *¿A qué nos comprometemos nosotros, el equipo conductor?*

- A actuar como partidarios/patrocinadores públicos del LDP+.
- Vigilar el avance del LDP+.
- Liderar el proceso de extensión del LDP+ después del fin de esta iniciativa.

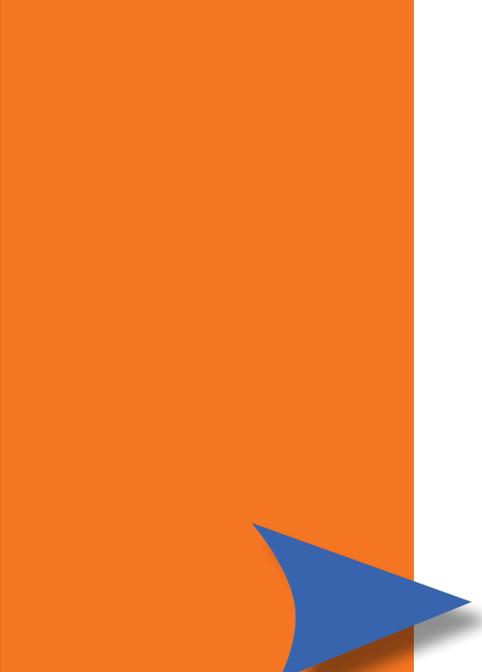
Guiar a los participantes en el desarrollo de un conjunto de actividades obligatorias del equipo conductor durante el período de tiempo del LDP+. Cerciórese de que un miembro del equipo conductor acepte asumir la responsabilidad de cada actividad. Añada estas actividades al plan de acción desarrollado.

PASO 4. Cerrar la reunión sobre la extensión del LDP+ con los actores involucrados (10 minutos)

Revise las respuestas de las preguntas en el rotafolio para cerciorarse de que todos estén de acuerdo. Diga a los participantes que **ESCRIBIRÁ** las respuestas y **LE ENVIARÁ UNA COPIA** a cada uno de ellos.

Solicite las reacciones de los participantes a la reunión y comentarios adicionales.

Termine recordándoles de su obligación y privilegio especial de seguir y ser modelo de las cuatro prácticas de gobernanza: cultivar la rendición de cuentas, comprometer a los actores involucrados, establecer una dirección compartida, y ordenar los recursos.



MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA SECCIÓN 9

REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS CLAVE PARA LA EXTENSIÓN DEL LDP+

<i>Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento</i>	488
<i>El modelo del reto</i>	489
<i>Uso del modelo del reto</i>	490
<i>Descripción general del LDP+</i>	491

AGENDA Y OBJETIVOS: REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS PARA LA EXTENSIÓN DEL LDP+

PROPÓSITO

Crear compromiso de los actores involucrados para extender el LDP+ para constituir líderes en todos los niveles de las organizaciones de atención de salud que puedan confrontar retos y lograr resultados en un área de salud prioritaria.

OBJETIVOS

- Revisar los resultados y el aprendizaje de la primera experiencia con el LDP+, con una discusión de la manera de aprovechar los éxitos y evitar lo que no tuvo éxito
- Utilizar las prácticas de gobernanza para: 1) Analizar cómo el equipo conductor ha apoyado al LDP+ y 2) proponer acciones que puedan fortalecer el desempeño del equipo, con énfasis en la buena gobernanza y la equidad de género
- Crear un nuevo modelo del reto para guiar el proceso de extensión
- Establecer un compromiso para abordar los retos de mejorar los resultados de salud e implementar el proceso del LDP+ a través del tiempo
- Seleccionar los equipos de mejora y un coordinador local

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día..

AGENDA	
AM	Preparación del escenario (45 min)
	Análisis de los resultados del equipo (1 h y 15 min)
	Aplicación de prácticas de gobernanza (45 min)
Almuerzo	
PM	Utilización del modelo del reto para definir la estrategia de extensión (60 min)
	Elaboración de un plan de acción para implementar la estrategia (45 min)
	Pasos siguientes para el equipo conductor y clausura (60 min)

PRÁCTICAS INTEGRADAS PARA LOS SISTEMAS DE SALUD DE ALTO RENDIMIENTO

LIDERAZGO

EXPLORAR

- Identificar las necesidades y prioridades de los clientes y los actores involucrados
- Reconocer las tendencias, oportunidades y riesgos que afectan a la organización
- Buscar las mejores prácticas
- Identificar las capacidades y limitaciones del personal
- Conocerse uno mismo, su personal y su organización - valores, fortalezas y debilidades

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los gerentes tienen conocimientos actualizados y válidos de sus clientes, y de la organización y su contexto; conocer la manera en que su conducta afecta a los demás.

ENFOCAR

- Articular la misión y la estrategia de la organización
- Identificar retos críticos
- Vincular los objetivos con la estrategia organizacional global
- Determinar las prioridades clave para las acciones
- Crear un cuadro común de resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

El trabajo de la organización es dirigido por una misión y estrategia bien definidas, y las prioridades son claras.

ALINEAR/MOVILIZAR

- Garantizar la congruencia de valores, misión, estrategia, estructura, sistemas y acciones diarias
- Facilitar el trabajo en equipo
- Unir a los actores involucrados clave en torno a una visión inspiradora
- Vincular las metas a recompensas y reconocimiento
- Contar con los actores involucrados para comprometer recursos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los actores involucrados internos y externos entienden y apoyan las metas de la organización y han movilizado recursos para cumplirlas.

INSPIRAR

- Equiparar los hechos con las palabras
- Demostrar honestidad en las interacciones
- Mostrar confianza en el personal, reconocer las contribuciones de los demás
- Dar al personal retos, retroalimentación y apoyo
- Ser un modelo de creatividad, innovación y aprendizaje

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización se caracteriza por un clima de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando se presentan contratiempos.

GERENCIAR

PLANEAR

- Establecer metas organizacionales y objetivos de desempeño a corto plazo
- Elaborar planes plurianuales y anuales
- Asignar los recursos adecuados (dinero, gente y materiales)
- Anticipar y reducir los riesgos

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene resultados definidos, recursos asignados y ha elaborado un plan operacional.

ORGANIZAR

- Desarrollar una estructura que proporcione responsabilidad y delimite autoridades
- Garantizar que los sistemas para la gerencia de recursos humanos, finanzas, logística, garantía de calidad, operaciones, información y mercadeo apoyen efectivamente el plan
- Fortalecer los procesos de trabajo para implementar el plan
- Alinear las capacidades del personal con las actividades planeadas

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización tiene estructuras, sistemas y procesos funcionales para realizar operaciones eficientes; el personal está organizado y es consciente de las responsabilidades y expectativas de sus puestos.

IMPLEMENTAR

- Integrar los sistemas y coordinar el flujo de trabajo
- Equilibrar la competencia entre diferentes demandas
- Utilizar rutinariamente datos para tomar decisiones
- Coordinar actividades con otros programas y sectores
- Ajustar planes y recursos a medida que cambian las circunstancias

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Las actividades se realizan de manera eficiente, efectiva y responsable.

HACER SEGUIMIENTO Y EVALUAR

- Dar seguimiento y reflexionar sobre el avance de los planes
- Proveer retroalimentación
- Identificar los cambios necesarios
- Mejorar los procesos, procedimientos y herramientas de trabajo

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La organización actualiza continuamente la información sobre el estado de los logros y resultados, y aplica el aprendizaje y los conocimientos sobre la marcha.

GOBERNANZA

CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD

- Sustener una cultura de integridad y franqueza que esté al servicio del interés público
- Establecer, practicar y hacer cumplir códigos de conducta que defienden la integridad ética y moral
- Incrustar la responsabilidad dentro de la institución
- Poner todos los informes sobre finanzas, actividades, planes y resultados a disposición del público y de los actores involucrados
- Establecer un mecanismo formal de consultas que permita expresar preocupaciones y dar retroalimentación

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Los que gobiernan son responsables ante los gobernados. La toma de decisiones es abierta y transparente. Las decisiones están al servicio del interés público.

COMPROMETER A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

- Identificar e invitar la participación de todas las partes afectadas por el proceso de gobernanza
- Empoderar las voces marginalizadas, incluidas las mujeres, dándoles una voz en las estructuras y los procesos formales de tomar decisiones
- Crear y mantener un espacio seguro para compartir ideas
- Proveer un mecanismo independiente de resolución de conflictos
- Obtener y responder a toda forma de retroalimentación de manera oportuna
- Establecer alianzas para realizar acciones conjuntas en niveles integrales del gobierno y de la sociedad

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un proceso inclusivo y colaborativo para tomar decisiones a fin de lograr los objetivos compartidos.

FIJAR UNA DIRECCIÓN COMPARTIDA

- Preparar, documentar e implementar un plan de acción compartido para realizar la misión y la visión de la organización
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas para realizar la misión y la visión usando indicadores medibles
- Abogar en defensa de las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados
- Supervisar el logro de los objetivos compartidos y de los resultados esperados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La jurisdicción/el sector/la organización tiene un plan de acción capaz de lograr los objetivos y resultados conjuntamente definidos por los que gobiernan y por los gobernados.

ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- Adquirir y asignar de manera ética y eficiente los recursos para realizar la misión y la visión y para atender a los actores involucrados y a los beneficiarios
- Recoger, analizar y utilizar información y evidencias para tomar decisiones
- Alinear los resultados en el sistema de salud y su diseño con los objetivos compartidos
- Crear capacidad para utilizar los recursos de manera que maximicen la salud y el bienestar del público
- Informar y permitir que el público tenga oportunidades para supervisar la recaudación, asignación y uso de los recursos, y la realización de los resultados

RESULTADOS ORGANIZACIONALES

La institución tiene recursos adecuados para realizar los objetivos compartidos y, los resultados se recaudan y utilizan ética y eficientemente para realizar los objetivos y resultados esperados.

THE MODELO DEL RETO

Misión/Área de salud prioritaria:

Visión:

Resultado medible:

Acciones prioritarias

Obstáculos y causas

La situación actual:

El reto:

[¿Cómo lograremos nuestro resultado esperado en vista de los obstáculos que necesitamos superar?]

USO DEL MODELO DEL RETO

PASO 1

Revisión de las prioridades estratégicas y de la misión de la organización

Con su equipo, lleguen a un acuerdo sobre las prioridades estratégicas y de la misión de su organización. Este acuerdo les permitirá concebir su visión dentro del contexto de las prioridades de la organización.

PASO 2

Creación de una visión compartida del futuro

Con su equipo, imaginen lo que ustedes y otras personas verán cuando el equipo haga su aporte para lograr mejoras en las prioridades estratégicas de su organización. Esta visión compartida inspirará al equipo a enfrentar cada nuevo reto.

PASO 3

Evaluación de la situación actual

Con su equipo, exploren su entorno externo e interno dentro del contexto de las prioridades de su organización. Consideren factores como la prevalencia del problema de salud, las políticas públicas y las intervenciones actuales. Esto les permitirá crear una imagen exacta de las condiciones que pueden afectar el progreso de su equipo hacia la visión compartida.

PASO 4

Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible

En función de las prioridades de la organización y de su situación actual, definan un resultado medible que se pueda lograr dentro del cronograma del LDP+. El resultado medible esperado los impulsará a trabajar juntos y les permitirá dar seguimiento y evaluar su progreso hacia el logro de dicho resultado.

Lo más probable es que su equipo deba hacer ajustes en el resultado a medida que cuenten con más información sobre la situación actual y los obstáculos que deben superar.

PASO 5

Identificación de los obstáculos y de sus causas

Hagan una lista de los obstáculos que ustedes y su equipo deben superar para alcanzar el resultado enunciado. Tengan en cuenta los problemas de igualdad de género y las cuatro categorías generales a las que pertenecen la mayoría de los obstáculos: políticas y procedimientos; proveedores; equipamiento, infraestructura e insumos, y clientes y comunidades. Use la herramienta de análisis de las causas para garantizar que abordan las causas y no solo los síntomas.

PASO 6

Definición del reto

Enuncien lo que su equipo planea lograr (el resultado medible) teniendo en cuenta las causas de los obstáculos que han identificado. (Es útil empezar el enunciado del reto con: "¿Cómo vamos...?")

PASO 7

Desarrollo de un plan de acción

Desarrolle un plan de acción que enumere las acciones prioritarias necesarias para lograr el reto. Incluya los cálculos de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, y el cronograma para implementar las acciones.

PASO 8

Implementación del plan, seguimiento del progreso y evaluación de los resultados

Trabajen juntos en equipo para implementar el plan. Den seguimiento de forma periódica al progreso hacia el resultado medible y, al final, evalúenlo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL LDP+

Programa de desarrollo de liderazgo plus:

proceso dirigido por el país para que los equipos de servicios de salud se concentren en obtener resultados de salud prioritarios

LDP+ es un proceso que logra el desarrollo de las personas en todos los niveles de las organizaciones. Al trabajar en sus equipos de trabajo reales, los participantes aprenden prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que les permiten enfrentar retos y obtener resultados medibles en áreas de salud prioritarias seleccionadas por los líderes locales del sistema de salud.

Trasladan lo aprendido a sus lugares de trabajo, donde capacitan e inspiran a sus compañeros de trabajo para que apliquen estas prácticas a retos laborales reales en áreas de salud pública prioritarias. Los coaches y los facilitadores del LDP+ proporcionan retroalimentación y apoyo a lo largo del proceso que dura de seis a ocho meses.

El LDP+ se basa en las lecciones aprendidas por Management Sciences for Health en la implementación de programas de desarrollo de liderazgo en más de 40 países.

El núcleo del programa son los equipos de mejora de los centros de salud locales que aprenden un método probado de liderazgo, gerencia y gobernanza para abordar los retos y generar resultados medibles.

Los participantes del LDP+ aprenden a:

- Liderar, gerenciar y gobernar para lograr resultados en un área de salud prioritaria.
- Poner en práctica procesos y herramientas confiables para definir y abordar retos.
- Incorporar a sus equipos de trabajo procesos de mejora continua del desempeño;
- Crear un espíritu de equipo que respalde el compromiso con la mejora continua.

Roles del LDP+

EL EQUIPO CONDUCTOR, formada por los líderes locales del sistema de salud, utiliza prácticas de gobernanza eficaces para supervisar, mantener y ampliar el proceso del LDP+ a fin de abordar áreas de salud prioritarias.

EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO, formado por expertos en el área de salud prioritaria y en seguimiento y evaluación, utiliza datos de salud pública regionales y nacionales para comprender y definir de común acuerdo el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores. Estos coaches ofrecen apoyo permanente a los equipos de mejora.

LOS EQUIPOS DE MEJORA, formados por miembros de las unidades de salud locales, implementan el proceso del LDP+ en sus lugares de trabajo. Analizan las condiciones locales para proponer un resultado medible en el área de salud prioritaria y optar por las acciones adecuadas para lograr el resultado. Desarrollan un plan de acción y participan en los talleres, las reuniones en el lugar de trabajo y las sesiones de aprendizaje compartido.

The Improvement Teams:

1. Conocen el área de salud prioritaria sobre la cual el LDP+ se enfoca.
2. Crean una visión del éxito para el área de salud prioritaria.
3. Evalúan su situación actual.
4. Identifican los resultados medibles que pueden lograr en el periodo de seis a ocho meses para mejorar un indicador en el área de salud prioritaria.
5. Analizan las causas de los obstáculos que impiden el logro de los resultados.
6. Determinan qué acciones llevarán a cabo para abordar las causas (con la asistencia del Equipo de apoyo técnico).
7. Desarrollan e implementan los planes de acción.
8. Dan seguimiento al progreso, evalúan sus logros y presentan informes sobre los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benefiel, Margaret. *The Soul of a Leader: Finding Your Path to Fulfillment and Success. (El alma de un líder: encuentre su camino de realización y éxito)*. Nueva York: Crossroad Publishing, 2008.
2. Bragar, Joan. "Accelerating Shared Learning for Business Results." (Aceleración del aprendizaje compartido para resultados de negocios) *Prism* no. 4, 1996.
3. Bragar, Joan. "The Customer-Focused Quality Leader." (El líder de calidad centrada el cliente) *Quality Progress*. Mayo 1993.
4. Bragar, Joan. "Effective Leadership Practices for Managers: Balancing Interdependence and Autonomy." (Prácticas eficaces de la copa siguiente: equilibrando interdependencia de autonomía) Disertación doctoral, Universidad de Harvard, Facultad de Educación, 1990.
5. Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. (Los siete hábitos de las personas altamente eficaces: poderosas lecciones de cambio personal)* Nueva York: Simon and Schuster, 2004.
6. Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers. (Liderazgo sin respuestas fáciles)* Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.
7. Heifetz, Ronald A., y Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." (El trabajo de liderazgo) *Harvard Business Review*, Ene.–Feb. 1997.
8. Johnson, Kerry, y Joan Bragar. "Principles of Adult Learning: A Multi-Paradigmatic Model." (Principios de aprendizaje de adultos: un modelo multiparadigmático) En C. R. Dills y A. J. Romiszowski, editores. *Instructional Development Paradigms*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications, 1997.
9. Kotter, John P. *Leading Change. (Liderar el cambio)* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
10. Kotter, John P. "What Leaders Really Do." (Lo que de verdad hacen los líderes) *Harvard Business Review* Mayo–Junio 1990.

11. Kouzes, James M., y Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. (El mayor desafío de liderazgo: cómo lograr que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.) 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
12. Management Sciences for Health (MSH). "Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance." (Creación de un clima de trabajo que motiva el personal y mejora el desempeño) *The Manager* vol. 11, no. 3, 2002.
13. _____. "Developing Managers Who Lead." (Preparación de gerentes que lideran) *The Manager* vol. 10, no. 3, 2001.
14. _____. "Managers Who Lead Effectively: Report on the M&L Project's Leadership Inquiry." (Gerentes que lideran eficazmente: informe sobre la consulta de liderazgo del proyecto M&L) Informe de investigación sin publicar, 2001.
15. Mansour, Joan Bragar, y Sylvia Vriesendorp, and Alison Ellis. *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services*. (Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud.) Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2005.
16. McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, y Ellen Van Velsor, editores. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
17. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. (La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje). Nueva York: Doubleday, 1990.
18. Senge, Peter M., et al. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. (El libro de campo de la quinta disciplina: Estrategias y herramientas para constituir una organización de aprendizaje). Nueva York: Doubleday, 1994.
19. Zaffron, Steve, y Dave Logan. *The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*. (Las tres leyes del desempeño: reescribir el futuro de su organización y de su vida). San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

ACERCA DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

Management Sciences for Health (MSH) es una organización internacional sin fines de lucro dedicada a cerrar la brecha entre lo que se conoce respecto de los abrumadores retos en salud pública que enfrentan muchas naciones y lo que se realiza para abordarlos.

Desde 1971, MSH ha trabajado en más de 100 países con responsables de políticas, profesionales de salud, y usuarios de la atención de salud a fin de mejorar la calidad, disponibilidad y accesibilidad de los servicios de salud. Trabajamos con gobiernos, donantes, organizaciones no gubernamentales y agencias de salud para responder a los problemas de salud prioritarios, como el VIH y el sida, la tuberculosis, la malaria, la salud infantil y la salud reproductiva. Nuestras publicaciones y productos electrónicos aumentan nuestra asistencia en estas áreas técnicas.

El personal de MSH de más de 2000 personas de casi 70 naciones trabaja en: su sede social en Medford, Massachusetts; oficinas en el área de Washington, DC; y 40 oficinas en otros países. Mediante asistencia técnica, investigaciones, capacitación y desarrollo de sistemas, MSH mantiene su compromiso de crear una diferencia duradera en la salud mundial.

Para obtener más información sobre Management Sciences for Health, sírvase visitar nuestro sitio web en www.msh.org. Para obtener un catálogo de las publicaciones de MSH, sírvase contactar a:

MSH Bookstore
200 River's Edge Drive
Medford, MA 02155
Teléfono: 617.250.9500
Fax: 617.250.9090

<http://www.msh.org/resource-center/ebookstore/>

ÍNDICE DEL MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

<i>Agenda y objetivos: reunión de actores involucrados.</i>	76
<i>Agenda y objetivos:Taller N.º 1</i>	185
<i>Agenda y objetivos:Taller N.º 2</i>	291
<i>Agenda y objetivos:Taller N.º 3</i>	391
<i>Agenda y objetivos:Taller N.º 4</i>	452
<i>Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA</i>	228
<i>Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo</i>	293
<i>Categoría de obstáculos.</i>	300
<i>Coaching frente a las crisis</i>	405
<i>Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto</i> 232, 336	
<i>Compromiso frente a cumplimiento.</i>	87, 400
<i>Conceptos básicos de género</i>	295
<i>Conceptos básicos de género—Definiciones</i>	296
<i>Consejos para la presentación eficaz de una historia</i>	411, 458
<i>Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA.</i>	230, 332
<i>Cuenta su historia</i>	396, 457
<i>Desarrollo de resultados SMART</i>	84, 105, 198
<i>Descripción general del LDP+</i>	77, 186, 491
<i>Dos enfoques del liderazgo</i>	294
<i>Dos modelos de desarrollo.</i>	79
<i>Ejemplo de modelo del reto.</i>	333
<i>Ejemplo de plan de acción.</i>	334
<i>Ejemplo de planificación de seguimiento y evaluación</i>	340
<i>Ejercicio coaching de tres personas</i>	227, 399
<i>Ejercicio:Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación.</i>	203
<i>Ejercicio sobre el resultado SMART: el plan de mejora de Monapo</i>	110
<i>El modelo del reto</i>	82, 197, 305, 459, 489
<i>Elementos de un plan de seguimiento y evaluación.</i>	107, 199, 337
<i>Entrevista de salida para clientes.</i>	204
<i>Escenarios del continuo de integración del género.</i>	308
<i>Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades</i>	303
<i>Formulario de evaluación.</i>	318, 341, 395, 456
<i>Formulario de evaluación final: Taller N.º 4.</i>	462
<i>Formulario de evaluación para el Taller N.º 1</i>	208
<i>Formulario de evaluación para el Taller N.º 2</i>	314

Formulario de evaluación para el Taller N.º 3	412
Formulario de evaluación para la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico	111
Formulario de evaluación para la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico	233
Formulario de evaluación para la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico	342
Formulario de información del LDP+	316, 338, 393, 454
Formulario de solicitud de movilización de recursos	298
Formulario para las reuniones del equipo	103, 207, 313, 410
Fuentes de datos comunes	109, 200
Fuentes de Internet sobre mejores prácticas de salud pública	461
Herramienta de análisis de equidad de género	301
Herramienta: Tableros de mando de la comunidad	192
Herramienta: Tablero de mando	194
Herramienta: Ejemplos de tableros de mando	195
Hoja de trabajo del plan de seguimiento y evaluación	202, 317, 339, 394, 455
Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis	404
Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados	297
Inspirar creando confianza	406
La matriz de lo importante y urgente	309
LeaderNet	460
Liderar frente a las crisis	403
Los roles del trabajo en equipo	401
Marco de referencia del continuo de integración de géneros	306
Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados	80, 190
Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores	106
Numeradores y denominadores para los indicadores	108, 201
Peticiones en lugar de quejas	402
Plan de acción para los equipos	310
Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud	86, 191
Prácticas integradas para los sistemas de salud de alto rendimiento	81, 189, 299, 397, 488
Preguntas guía para los grupos focales	205
Principios del coaching	226, 398
Productos y cronograma del LDP+	78, 102, 187, 408
Responsabilidades del equipo de apoyo técnico	101, 225
Retroalimentación para el facilitador del LDP+	209, 315, 413, 463
Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora	231, 335

<i>Tarea de LDP+ para el Taller N.º 2</i>	206
<i>Tarea de LDP+ para el Taller N.º 3</i>	312
<i>Tarea para el Taller Final—Reunión de equipo entre los talleres n.º 3 y n.º 4</i>	409, 453
<i>Tarea para el Taller N.º 2—Team Meeting</i>	292
<i>Tarea para el Taller N.º 3—Reunión de equipo entre los talleres n.º 2 y n.º 3</i>	392
<i>Técnica de los cinco porqués</i>	85, 302
<i>Triángulo de desarrollo del liderazgo</i>	188
<i>Uso del modelo del reto</i>	83, 104, 196, 490
<i>Verificación rápida de la calidad de un plan de acción</i>	311

