



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

Sección I:
Introducción,
alineamiento y
expansión



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

LDP+

GUÍA PARA EL
FACILITADOR

Sección I:
Introducción,
alineamiento y
expansión



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.

Revisado en enero de 2017

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.



Yale Global Health Leadership Institute



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 deseamos reconocer el arduo trabajo y la dedicación del equipo inicial de diseño del LDP y de quienes han contribuido a sus mejoras subsiguientes: Lourdes de la Peza, Sylvia Vriesendorp, Joan Bragar, Liz Mclean, Ann Buxbaum y Mariah Boyd-Boffa, y los innumerables colegas de todo el mundo que diseñaron, sometieron a pruebas piloto y mejoraron el LDP original.

Table de contenidos

Prólogo	ix
Introducción al LDP+	I
Reunión de alineamiento de actores involucrados.21
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.27
A. INTRODUCCIÓN GENERAL	28
B. INTRODUCCIÓN AL LDP+	30
C. EL MODELO DE EMPODERAMIENTO Y EL MODELO DE EXPERTO	31
D. ¿QUÉ HACEN LOS LÍDERES?	33
E. EXPLORACIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA	39
F. CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL ÉXITO	41
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA45
A. ORGANIZACIÓN Y REFLEXIÓN MATUTINA	46
B. PRESENTACIÓN DEL MODELO DEL RETO	47
C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	50
D. DESARROLLO DE UN RESULTADO MEDIBLE.	52
E. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN LOGRAR EL RESULTADO.	55
F. DIAGNÓSTICO DE CAUSAS: TÉCNICA DE LOS CINCO POR QUÉS	57
G. APLICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA	60
H. CÓMO LOGRAR COMPROMISO, NO SOLO CUMPLIMIENTO	64
I. PRÓXIMOS PASOS PARA EL EQUIPO CONDUCTOR Y CIERRE.	67
Reunión de actores involucrados clave para la extensión del LDP+.71
CRONOGRAMA77
A. PREPARACIÓN DEL ESCENARIO	78
B. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL EQUIPO	79
C. APLICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBERNANZA	82
D. UTILIZACIÓN DEL MODELO DEL RETO PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN.	84
E. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN LE CONDUZCA A RESULTADOS.	87
F. PASOS SIGUIENTES PARA EL EQUIPO CONDUCTOR Y CLAUSURA	89
Material de distribución93
Referencia	107
Bibliografía	107
Acerca de Management Sciences for Health	109

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 expansión 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
M&E	Monitoreo 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+ relaciona el aprendizaje con la implementación de acciones prioritarias que logren 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.

PAQUETE DE LA GUÍA DEL FACILITADOR DEL LDP+

Este paquete es para el uso y aprendizaje de los facilitadores en la medida que implementen el 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+.

El paquete incluye:

- Tres guías del facilitador con instrucciones detalladas para facilitar cada reunión y taller
 - Sección 1: Introducción, alineamiento y expansión
 - Sección 2: Reuniones del Equipo de Apoyo Técnico
 - Sección 3: Talleres
- Información preliminar para que los facilitadores y el promotor del LDP+ la utilicen en la preparación de los talleres y las reuniones del LDP+ (Este contenido se encuentra en la Sección 1)

- **Un cuadernillo con materiales de distribución para los participantes:**

- *Este cuadernillo contiene materiales de distribución para las secciones 2 (Reuniones del Equipo de Apoyo Técnico) y 3 (Talleres). Se recomienda que los facilitadores impriman y encuadernen este cuadernillo y lo distribuyan a los participantes en estas reuniones, pidiéndoles que los lleven a todas las reuniones subsiguientes. Los materiales de distribución para la sección 1 (Introducción, alineamiento y expansión) se incluyen al final de esta guía del facilitador y deben copiarse y distribuirse tal como se describe en las instrucciones detalladas.*

- **Información para el equipo de apoyo técnico acerca de cómo guiar y apoyar a los equipos de mejora del LDP+ en el monitoreo del progreso y la evaluación de los resultados**

- **Recursos adicionales para planificar y liderar el proceso del LDP+**

- *Otros materiales de apoyo pueden bajarse de la sección Recursos del sitio web LeaderNet: <http://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://.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.

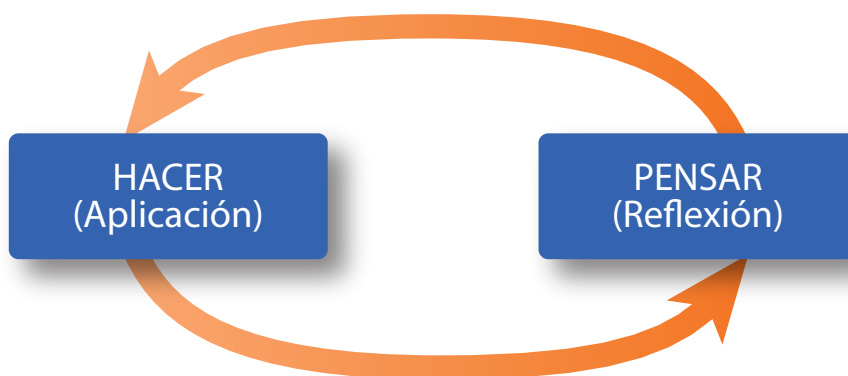
CAMBIOS DEL LÍDER	
Cambiar la perspectiva de...	A...
Heroísmo individual	Acciones basadas en la colaboración
Desesperación y cinismo	Esperanza y posibilidad
Culpar a otros por los problemas	Asumir la responsabilidad de los retos
Actividades dispersas y desconectadas	Acciones interconectadas y con un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

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 (consulte la sección 3:Talleres), 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 monitoreo y evaluación. La información sobre los indicadores detallados en el plan de acción que se utilizará para hacer el monitoreo del progreso hacia la obtención del resultado medible está incluida en el plan de monitoreo 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 monitoreo 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 clave involucrados.** 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+ (consulte la sección 3:Talleres). 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.
- **Monitoreo y evaluación continuos.** El monitoreo 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 monitoreo y evaluación (M&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 monitoreo y evaluación (M&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+, enfocándose en sus roles específicos en el proceso de implementación para integrar las actividades del LDP+ con otras iniciativas de salud.

El facilitador principal lleva cabo la reunión de alineamiento de actores involucrados (consulte la sección I: Introducción, alineamiento y expansión) 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 expansión 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 expansión del proceso.**

NOTA: La selección del área de prioridad y de los indicadores sanitarios, el área geográfica, los equipos participantes y el coordinador del LDP+ son decisiones que deben ser propuestas por el facilitador principal y el promotor del LDP+ y adoptadas por el equipo conductor. Estas discusiones deben iniciarse antes de la reunión de alienamiento de los actores involucrados, durante la cual se informa al resto de los actores involucrados.

El **equipo de apoyo técnico** tiene de tres a cinco miembros. Cuenta con conocimientos sobre los componentes importantes del sistema de salud y sobre monitoreo 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 monitoreo y evaluación (M&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 monitoreo y evaluación (M&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, monitoreo 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

Teniendo en cuenta las responsabilidades del equipo de apoyo técnico que se describen a continuación, es importante seleccionar coaches que estén disponibles para asistir a todos los talleres y visitar a los equipos entre talleres. En este caso deben considerarse las implicaciones presupuestarias y geográficas.

Apoyo técnico:

- Seleccionar el área de salud prioritaria, las intervenciones probadas y los indicadores presentados en la reunión de alineamiento de actores involucrados (consulte la sección 1: Introducción, alineamiento y expansión).
- 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 (consulte la sección 3: Talleres) y las reuniones del equipo de apoyo técnico (consulte la sección 2: 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.

Monitoreo y evaluación:

- Controlar el monitoreo y la evaluación (M&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 expansión.

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 (consulte la sección 3: Talleres) 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 monitoreo 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+

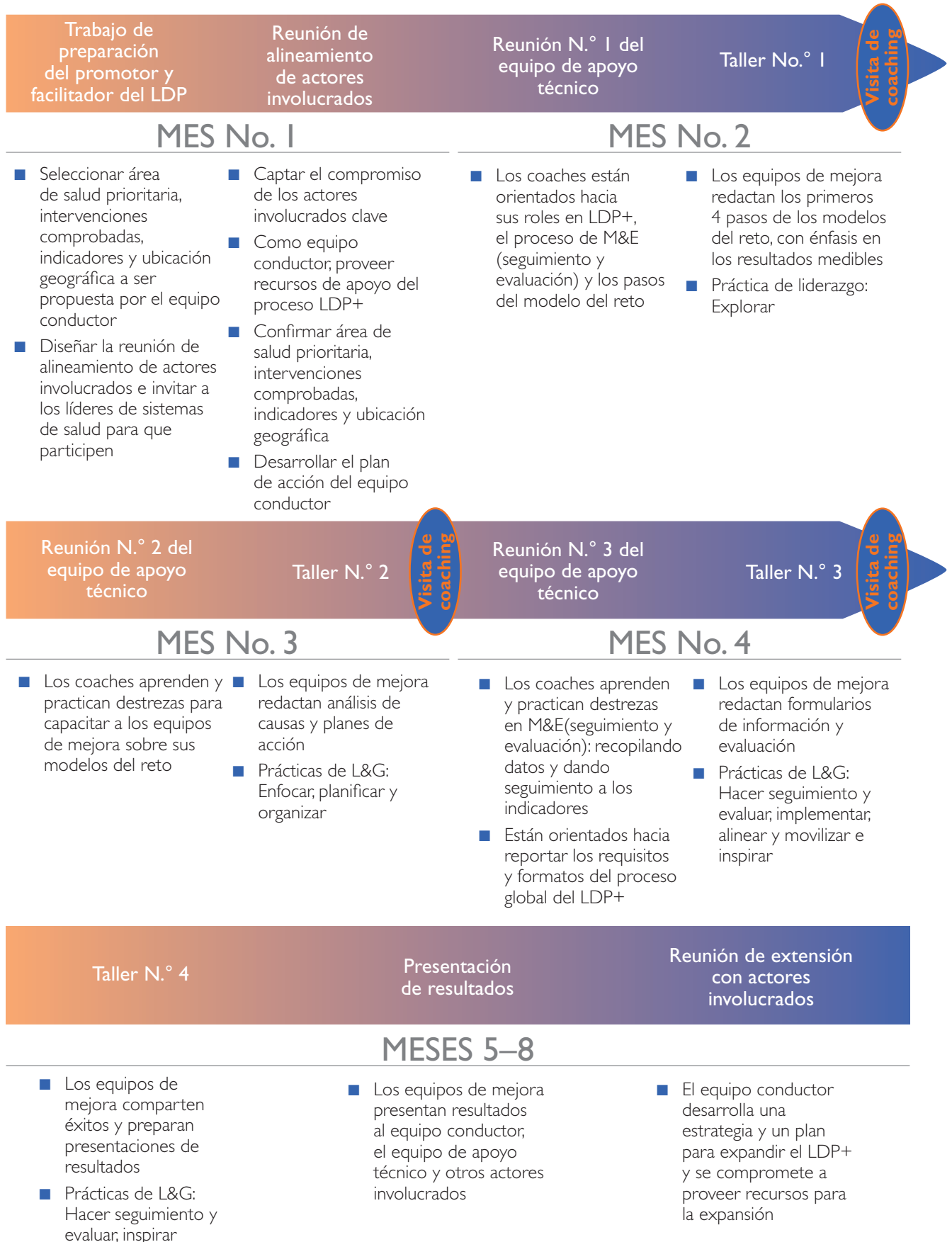
- Lea el contenido completo de cada sesión y tome notas para usarlas como guía al impartir las sesiones; no lea las notas del facilitador durante la sesión.
- Practique cada ejercicio con anterioridad: ¡esta práctica es fundamental!
- Debe conocer el tiempo necesario para cada ejercicio: es posible que 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.

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.



FASE I: PRIMEROS PASOS

Preparación del terreno (Previa al primer mes)

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 (MES No. 1)

Consulte la sección 1: Introducción, alineamiento y expansión. 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 (MES No. 2)

Consulte la sección 2: Reuniones 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 monitoreo y evaluación (M&E), su rol como coaches y lo que se espera de ellos en el desempeño de dicho rol.

FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE MEJORA

Reuniones y talleres del equipo de mejora (MES No. 2 – MES No. 5)

Consulte la sección 3: Talleres. 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. Ellos planean, realizan y vigilan las acciones prioritarias que les permitirán lograr 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 ellos sus resultados hasta la fecha y lo que han aprendido en la implementación de 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 monitoreo de la implementación de sus planes de acción y la evaluación y el informe de resultados.

FASE 3: EVALUACIÓN Y EXPANSIÓN

Preparación de la presentación de los resultados finales (MES No. 5 – MES No. 8)

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 (MES No. 5 – MES No. 8)

Consulte la sección 3:Talleres. 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 expansión (MES No. 5 – MES No. 8)

Consulte la sección 1: Introducción, alineamiento y expansión. 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.



REUNIÓN DE ALINEAMIENTO 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

En esta sección se ilustra una reunión de dos días.

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? (1 hora y 15 minutos)	Desarrollo de un resultado medible (45 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 15 minutos)	Aplicación de las prácticas de gobernanza (2 horas)
	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 (1 hora)

FACILITADORES

Equipo de facilitación, dirigido por el facilitador principal. Puede incluirse al promotor de LDP+ y / o a los coaches.

PARTICIPANTES

- Actores involucrados clave que pueden ser 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: Si los miembros del equipo conductor y el equipo de apoyo técnico no se han seleccionado antes de la reunión de alineamiento de los actores involucrados, habrá que cerciorarse de que los miembros posibles asistan y usen dicha reunión para alentarlos a hacerse miembros de estos equipos. Conviene mantener el equilibrio de géneros en estos dos equipos.

DISEÑO DE LA REUNIÓN

El objeto de la reunión de alineamiento de actores involucrados consiste en proporcionar a éstos, a los miembros del equipo conductor y al equipo de apoyo técnico una experiencia práctica del contenido y el proceso del Programa de desarrollo de liderazgo plus (LDP+), así como tiempo para explorar los beneficios de este programa para las agendas de 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.

De todos los elementos del LDP+, la reunión de alineamiento es la más influenciada por el contexto. Cuando se invita a personas de alto nivel, lo más que normalmente se puede esperar es una reunión de tres o cuatro horas. El ejemplo que se presenta en esta sección ilustra una reunión de dos días, que es lo preferible. Pero según las circunstancias y el tiempo disponible se pueden seleccionar las secciones que se consideren más adecuadas. En todo caso, debe mantenerse los objetivos clave de la reunión: alinear a los actores involucrados en torno a lo que significa el LDP+, entender sus beneficios para mejorar el área de salud prioritaria y apropiarse del proceso.

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

- Presentar una descripción general del LDP+, las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y el modelo del reto
- Informarles cuáles son el área de salud y los indicadores seleccionados para ser objeto de mejoramiento mediante el LDP+
- Obtener el compromiso de proporcionar apoyo para implementar el programa

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.

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Revisar los objetivos ilustrativos y calendarizar y ajustar según la cantidad de tiempo disponible.
- 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

- Imprimir copias de todos los materiales de distribución para las reuniones de alineamiento de los actores involucrados, disponibles en la sección de materiales de distribución en la parte posterior de esta guía.
- Elaborar la agenda para su distribución de acuerdo al cronograma ajustado.
- 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 (O MATERIALES DE DISTRIBUCIÓN)

- ❑ Rotafolio preparado con el propósito, los objetivos, la agenda, y el cronograma de la reunión
- ❑ Modelo de experto (del material de distribución **B** titulado *Dos modelos de desarrollo*)
- ❑ Modelo de empoderamiento (del material de distribución **B** titulado *Dos modelos de desarrollo*)
- ❑ Rotafolio preparado con el enunciado: *Un gerente que lidera es alguien que moviliza a los demás a fin de concebir y realizar un futuro mejor para todos y que planea y utiliza los recursos eficientemente a fin de producir los resultados previstos.*
- ❑ 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

- ❑ **A:** *Descripción general del LDP+*
- ❑ **B:** *Dos modelos de desarrollo*
- ❑ **C:** *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
- ❑ **D:** *Procesos integrados de gerencia y liderazgo*
- ❑ **E:** *El modelo del reto*
- ❑ **F:** *Uso del modelo del reto*
- ❑ **G:** *Desarrollo de resultados SMART*
- ❑ **H:** *Técnica de los cinco por qué*
- ❑ **I:** *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*
- ❑ **J:** *Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud*
- ❑ **K:** *Compromiso frente a cumplimiento*

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?

— ALMUERZO —

- E. Exploración del área de salud prioritaria
- F. 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
- **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: **A** *Descripción general del LDP+*
- **PROCESO:**

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

USE el material de distribución **A** 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: **B** *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 del material de distribución **B** *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 analizaría la situación actual y fijaría las prioridades?*
- *¿Quién realizaría la planificación y fijaría las metas?*
- *¿Quién supervisaría las actividades?*
- *¿Quién daría seguimiento y evaluación de los resultados?*
- *¿Quién se responsabilizaría de los resultados y, si tuvieran éxito, tomaría el crédito?*

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: *¿Cuáles son los beneficios de ese modelo?*

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 de liderazgo, gerencia y gobernanza. Los participantes adquirirán además una comprensión compartida de que las prácticas de liderazgo y de gerencia se llevan a cabo en todos los niveles de una organización.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: **C** Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza; **D** Procesos integrados de gerencia y liderazgo
 - ❑ Rotafolio preparado (tapado) con la definición: *Un gerente que lidera es alguien que moviliza a los demás a fin de concebir y realizar un futuro mejor para todos y que planea y utiliza los recursos eficientemente a fin de producir los resultados previstos.*
 - ❑ 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.*
 - ❑ Media hoja de papel
 - ❑ Tarjetas autoadhesivas para notas

➤ **PROCESO:**

PASO I. Introducir "Gerentes que lideran" (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.*

DIGA: *Denme algunos nombres de personas que ustedes piensan que son líderes.*

Acepte las respuestas de algunos participantes.

NOTA: Repita la instrucción si los participantes empiezan a darle definiciones de liderazgo. Busque que los participantes nombren a personas.

PREGUNTE: *¿Alguien puede ser un líder cuando no está en un cargo de poder?*

Algunas personas piensan que hay que tener carisma (verificar si esta palabra es conocida) para ser un líder. ¿Qué piensan ustedes?

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.

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

MUESTRE el rotafolio que preparó con esta definición: *Un gerente que lidera es alguien que moviliza a los demás a fin de concebir y realizar un futuro mejor para todos y que planea y utiliza los recursos eficientemente a fin de producir los resultados previstos.*

PREGUNTE: *¿Cómo sería si tuvieran personas que lideran y gerencian bien en todos los niveles de su sector/sistema/organización?*

¿Qué sería posible que ocurriera, que actualmente no es posible?

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 ver si las prácticas de gerencia y liderazgo que hemos encontrado en nuestra investigación, son válidas para ustedes también.*

Para hacerlo vamos a observar a personas que son excelentes gerentes que lideran.

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

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

DIGA: *Piense en una persona (aún con vida o fallecida), a quién usted haya conocido de cerca y a quien considere como buen ejemplo de estas dos definiciones, ya sea de una o de ambas.*

Visualice a esta persona en acción y anote las clases de cosas que hizo y que demuestran que él o ella es un buen ejemplo de lo que entendemos que debe ser una buena gerencia y un buen liderazgo.

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”.

Pida a los participantes que compartan en sus mesas y lleguen a acuerdos respecto de acciones que son buenos ejemplos de gerencia y liderazgo en su contexto. Pídales que escriban cada acción en las hojas de papel provistas, en pocas palabras, escribiendo en letras de imprenta mayúsculas. Aliéntelos a añadir detalles en letras minúsculas al dorso.

NOTA: Cuando los grupos empiecen a escribir en las tarjetas, identifique aquellas que no constituyen acciones y aclare que no se están buscando características de la personalidad o incluso valores. Simplemente se están buscando acciones. Cuanto más identifique errores antes de la sesión plenaria, menos problemas tendrá en el siguiente ejercicio.

NOTA: Recuerde a los participantes que no se trata de un ejercicio teórico. Todo lo que apunten en sus tarjetas debe constituir comportamientos y acciones que hayan presenciado. A menudo los grupos, especialmente los intelectuales, se desvían en torno a “debería” y “debiera” en lugar de lo que han observado.

PASO 4. El liderazgo y la gobernanza en contexto (5 minutos)

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 examinar los dos primeros elementos: liderar y gerenciar, para ver si estas prácticas se aplican a los gerentes que lideran en su contexto. Más tarde nos enfocaremos en la gobernanza: los elementos que tienen un significado especial para el equipo conductor.

PASO 5. Explique las prácticas de liderazgo y compare las prácticas con las acciones identificadas (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.

Pregunte a los participantes lo que cada palabra significa para ellos. Solicite ejemplos y, si fuera necesario, presente sus propios ejemplos y si fuera necesario, proporcione las siguientes definiciones:

- **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.*

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.

NOTA: Compruebe lo que ponen en el rotafolio 'Otra'. Muchas veces se trata de rasgos de la personalidad.

PASO 6. Explique las prácticas de gerencia y compare las prácticas con las acciones identificadas (10 minutos)

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.

Pregunte a los participantes lo que cada palabra significa para ellos. Solicite ejemplos y, si fuera necesario, presente sus propios ejemplos. Si fuera necesario, proporcione las siguientes definiciones:

- 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.*

DIGA: *Por favor pónganse de pie y revisen las tarjetas que acaban de pegar en los rotafolios.*

PREGUNTE: *¿Alguna de las tarjetas colocadas en el rotafolio "Otra" corresponde a las prácticas de gerencia? alguna de las tarjetas colocada bajo las prácticas de liderazgo, corresponde mejor a la descripción de alguna práctica de gerencia?*

DIGA: *Por favor, muevan las tarjetas entre los rotafolios según les parezca.*

Después de colocar todas las tarjetas de notas, **LEA EN VOZ ALTA** (o pida que uno de los participantes lea) las prácticas en cada rotafolio.

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

NOTA: Si las personas no se ponen de acuerdo respecto de dónde colocar una tarjeta, pregunte al grupo que la produjo qué es lo que quieren decir. Idealmente, el rotafolio "Otra" estará vacío después de completar este paso.

Si el tamaño del grupo y el espacio lo permiten, invite a las personas a **CAMINAR** por el salón junto con usted a medida que va leyendo las notas en cada rotafolio.

PASO 7. Revisar las prácticas (5 minutos)

DISTRIBUYA copias del material de distribución **C** *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*, y material de distribución **D** *Procesos integrados de gerencia y liderazgo*.

DIGA: *En el 2001 se realizaron entrevistas a gerentes en todo el mundo y se les preguntó cuáles eran los líderes de salud pública que veían como ejemplo para los demás. Al preguntarles que hacían estos líderes, se identificaban las prácticas.*

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 el modelo de las Prácticas y procesos integrados, después de que los grupos han identificado sus prácticas clave, usted está afirmando la experiencia de los miembros del grupo relacionada con buenas prácticas de gerencia y liderazgo.

SUGERENCIA: Los participantes pueden encontrar más información sobre las prácticas de liderazgo y gerencia, y otras cosas, en el blog de LeaderNet (<http://leadernet.org/blog/>) y en la publicación ABCs for Managers who Lead (<http://leadernet.org/resource/abcs-for-managers-who-lead/>).

E. Exploración del área de salud prioritaria

Durante este ejercicio los participantes recibirán información sobre el área de salud prioritaria en la cual se enfocarán todos los equipos participantes en el LDP+. 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 15 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+. Incluye:

- Prevalencia de las afecciones o enfermedades de salud relevantes para el área de salud prioritaria
- 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 I. Presentación de los datos sobre el área de salud prioritaria (45 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.

NOTA: Antes de la reunión de alineamiento de los actores involucrados, el promotor del LDP+ propone el área de salud, los indicadores de salud y el área geográfica, y el equipo conductor decide respecto de estos.

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. Consideración del rol de las prácticas de liderazgo y gerencia (30 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+.*

F. 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=0olfkUmyiaY>.
- ❑ 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.*

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

Relájense, siéntense cómodamente en su silla y cierren los ojos o encuentren un punto a pocos metros delante suyo para mirar fijo a fin de evitar distracciones.

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**.

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 larga, pida a cada participante que elija los elementos que él o ella considere más importantes.
- **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)

Si ésta es la última sesión antes de un descanso prolongado (almuerzo o pasar la noche) pida a algunas personas que redacten una declaración de la visión utilizando los elementos seleccionados y que la presenten a los demás cuando vuelvan a reunirse. Si no hay un descanso, coloque los elementos al frente y anúncielos como aspectos relevantes para las próximas sesiones.

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: **E** El modelo del reto y **F** 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.

APUNTE a la parte inferior del modelo del reto.

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.*

APUNTE a la sección de acciones prioritarias en el modelo del reto.

DIGA: *En el paso siete, los equipos seleccionarán acciones prioritarias para abordar las causas fundamentales.*

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

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.

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)

DISTRIBUYA copias del material de distribución **E** *El modelo del reto*, y material de distribución **F** *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.

Divida a los participantes en grupos de cinco o seis personas y que al menos un grupo discuta el entorno interno y otro el entorno externo relacionados con el indicador. Si hay más de dos grupos, numérelos y asigne a los números impares el entorno interno y a los pares el entorno externo.

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: **G** 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 **G** 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.

NOTA: En algunos casos, los participantes pueden estar familiarizados con A referente a alcanzable y R referente a relevante, pero al final el significado en conjunto es el mismo.

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

Seleccione aquellos obstáculos en los que usted pueda influir. Por ejemplo, la falta de recursos de terceros o la pobreza, son obstáculos en los que usted probablemente no podrá influir.

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: **H** 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 a 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 un “¿por qué?” que caiga dentro de su esfera de influencia, no uno que quede fuera de esta influencia.*

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

ENTREGUE copias del material de distribución **H** 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** 2 horas

➤ **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: **I** Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, **C** Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y **J** Prácticas de gobernanza a nivel de 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.

ENTREGUE el material de distribución **I** 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+ (60 minutos)

VUELVA a consultar el material de distribución **C** titulado *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza* 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:

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 expansión.*

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 **J** titulado *Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud*.

INDIQUE las definiciones en la columna izquierda que se apliquen a los grupos de trabajo en todos los niveles.

Llame la atención de los participantes a la segunda columna, con acciones en las que las prácticas de gobernanza se aplican a nivel del establecimiento 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: **K** *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 **K** 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: **A** 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 **A** 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+*
- 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 personas 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.

NOTA: La selección del área de salud prioritaria e indicadores, el área geográfica, los equipos participantes y el coordinador del LDP+ son decisiones que deben ser propuestas por el facilitador principal y el promotor del LDP+ y decididas por el equipo conductor. Esta discusión debe darse antes de la reunión de alienamiento de los actores involucrados, en cuyo caso dicha reunión sirve para informar al resto de los actores involucrados. Si todavía no se ha adoptado ninguna de estas decisiones, se las puede discutir durante esta sesión como se sugiere aquí.

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 lo 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 la 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 expansión 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 expansión 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.

Revise los objetivos y las expectativas expresadas al comienzo del taller:

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.



REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS CLAVE 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

En esta sección se ilustra una reunión de un día.

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

DAY	
A.M.	Preparación del escenario (50 min)
	Análisis de los resultados del equipo (1 h y 15 min)
	Aplicación de prácticas de gobernanza (45 min)
Almuerzo	
P.M.	Utilización del modelo del reto para definir la estrategia de extensión (60 min)
	Elaboración de un plan de acción para implementar la estrategia (60 min)
	Pasos siguientes para el equipo conductor y clausura (60 min)

FACILITADORES

Equipo de facilitación, dirigido por el facilitador principal. Puede incluir al promotor de LDP+ y / o a los coaches.

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
- Revisar los objetivos ilustrativos y calendarizar y ajustar según la cantidad de tiempo disponible

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Imprimir copias de todos los materiales de distribución para la reunión de actores involucrados clave para la extensión del LDP+, disponibles en la sección de materiales de distribución en la parte posterior de esta guía.
- 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.
- Crear un material de distribución basado en el cronograma ajustado.

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

- ❑ **A:** Descripción general del LDP+
- ❑ **C:** Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza
- ❑ **E:** El modelo del reto
- ❑ **F:** Uso del modelo del reto
- ❑ **L:** Plan de acción para el equipo de mejora

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** 50 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio con el propósito, los objetivos, la agenda, y el horario de la reunión
 - ❑ Material de distribución: **A** *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 el material de distribución **A** titulado *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 I. 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: *¿Cuántos equipos tenemos? ¿Cuántos realizaron sus resultados? ¿Cuántos se acercaron a sus resultados? ¿Qué resultados vimos?*

¿Qué fue lo que les sorprendió? ¿Como se sienten acerca de la experiencia y los resultados?

¿Qué explica los éxitos (o fracasos)? ¿Por qué esto es importante? ¿Qué lecciones podemos extraer de esto?

¿Cómo podemos crear más de estos resultados? ¿Cómo podemos crear más de estas experiencias? Si tuviéramos que repetirlo, ¿que cambiaríamos?

TOME NOTAS sobre el rotafolio para registrar las conclusiones del análisis. Mantenga el rotafolio para la última sesión en los próximos pasos.

NOTA: Analice con los participantes si hubo otros factores además de las intervenciones del LDP+ (prácticas de liderazgo y gerencia, intervenciones en otros planes de acción) que también hayan podido contribuir al resultado (entrenamiento adicional, cambios en los procedimientos o en las prácticas de supervisión no relacionadas con los planes de acción).

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?*
- *¿Qué evidencia tenemos respecto de la eficacia de esta intervención?*
- *¿Que potencial tiene esta intervención de extenderse a otras áreas?*

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: *¿Qué observaciones o comentarios tenemos en términos de la utilización de las prácticas liderazgo, gerencia o gobernanza de los equipos?*

¿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: **C** *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*

➤ **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 **C** 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: **E** *El modelo del reto*; **F** *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 **E** titulado *El modelo del reto* y el material de distribución **F** titulado *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 las acciones prioritarias que el equipo conductor debe tomar para superar los obstáculos a la expansión 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 llenamos todo el modelo del reto, ya conocen las acciones prioritarias que, en calidad de equipo conductor, implementarán para apoyar la expansión del LDP+.*

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?.
 - ❑ Material de distribución: **L** *Plan de acción para el equipo de mejora*

➤ **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: **A** 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 A 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+. Cerciérese 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

REUNIÓN DE ALINEAMIENTO DE ACTORES INVOLUCRADOS: PRIMER DÍA

<i>Descripción general del LDP+</i>	96
<i>Dos modelos de desarrollo</i>	97
<i>Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza</i>	98
<i>Procesos integrados de gerencia y liderazgo</i>	99

REUNIÓN DE ALINEAMIENTO DE ACTORES INVOLUCRADOS: SEGUNDO DÍA

<i>El modelo del reto</i>	100
<i>Uso del modelo del reto</i>	101
<i>Desarrollo de resultados SMART</i>	102
<i>Técnica de los cinco por qué</i>	103
<i>Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados</i>	104
<i>Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud</i>	105
<i>Compromiso frente a cumplimiento</i>	106

REUNIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS CLAVE PARA LA EXTENSIÓN DEL LDP+

<i>Descripción general del LDP+</i>	96
<i>Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza</i>	98
<i>El modelo del reto</i>	100
<i>Uso del modelo del reto</i>	101
<i>Plan de acción para el equipo de mejora</i>	107

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.

DOS MODELOS DE DESARROLLO

Indique el nivel del personal que debe asumir la responsabilidad de las siguientes actividades de apoyo de la entrega de los 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 analizaría la situación actual y fijaría las prioridades?		
2. ¿Quién realizaría la planificación y fijaría las metas?		
3. ¿Quién supervisaría las actividades?		
4. ¿Quién daría seguimiento y evaluación de los resultados?		
5. ¿Quién se responsabilizaría de los resultados y, si tuvieran éxito, tomaría el crédito?		

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/ 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.

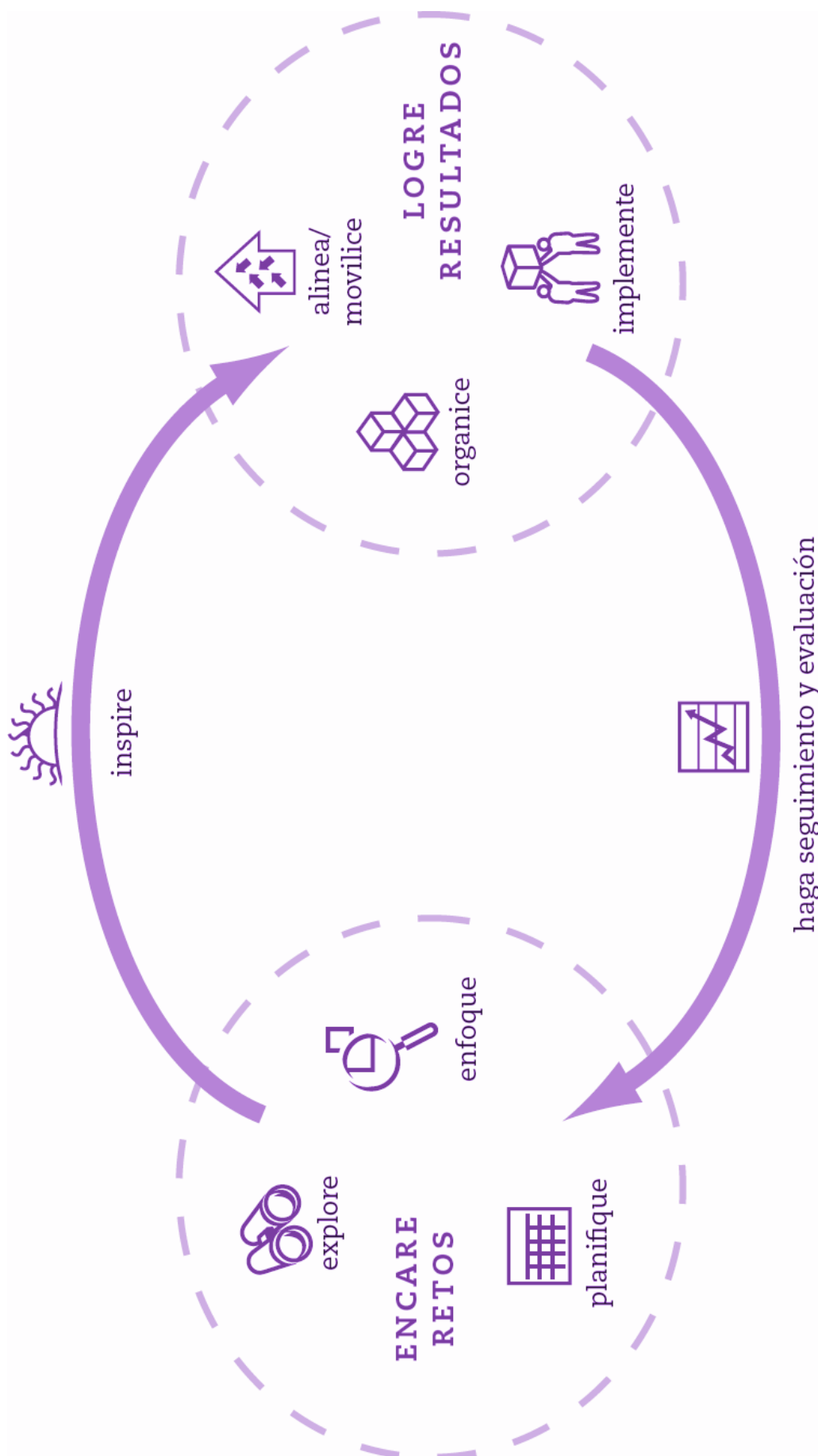
ADMINISTRAR LOS RECURSOS

- 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.

PROCESOS INTEGRADOS DE GERENCIA Y LIDERAZGO



EL 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
	<p>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.</p>
PASO 2	Creación de una visión compartida del futuro
	<p>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.</p>
PASO 3	Evaluación de la situación actual
	<p>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. Describa la situación, más que cuál es el problema. Esto le ayudará a identificar los retos y a seleccionar su resultado medible.</p>
PASO 4	Establecimiento, de común acuerdo, de un resultado medible
	<p>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.</p> <p>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.</p>
PASO 5	Identificación de los obstáculos y de sus causas
	<p>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. Utilice una herramienta de análisis de causa fundamental para entender por qué la situación actual no es mejor y cuáles son los factores que mantienen el estatus quo de modo que usted pueda abordar las causas y no solamente los síntomas.</p>
PASO 6	Definición del reto
	<p>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 alcanzaremos (su resultado medible) dado que (sus obstáculos principales)?")</p>
PASO 7	Seleccionar las medidas prioritarias
	<p>Seleccione las intervenciones clave que pueden abordar las causas fundamentales de cada uno de los obstáculos principales identificados. Sea creativo y evite proponer intervenciones que ya se hayan implementado sin dar resultados. El proceso no es lineal; una intervención puede contribuir a abordar dos o más obstáculos.</p>
PASO 8	Desarrollo de un plan de acción
	<p>Desarrolle un plan de acción que detalle las actividades necesarias para cada acción prioritaria a fin de enfrentar sus retos.</p>

DESARROLLO DE RESULTADOS SMART

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

<p>S ESPECÍFICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El resultado es suficientemente claro como para que los demás puedan entender cómo será cuando se lo realice? 	<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>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ¿El avance hacia el resultado puede medirse con números, coeficientes, proporciones o porcentajes? 	<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, el N.º de centros de consejeros voluntarios y de pruebas plenamente funcionales en el distrito, según los estándares del ministerio de salud, aumentarán en 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. Supongamos que este resultado es tanto adecuado, dada la autoridad del equipo y el mandato, como realista (al menos por el momento).

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.

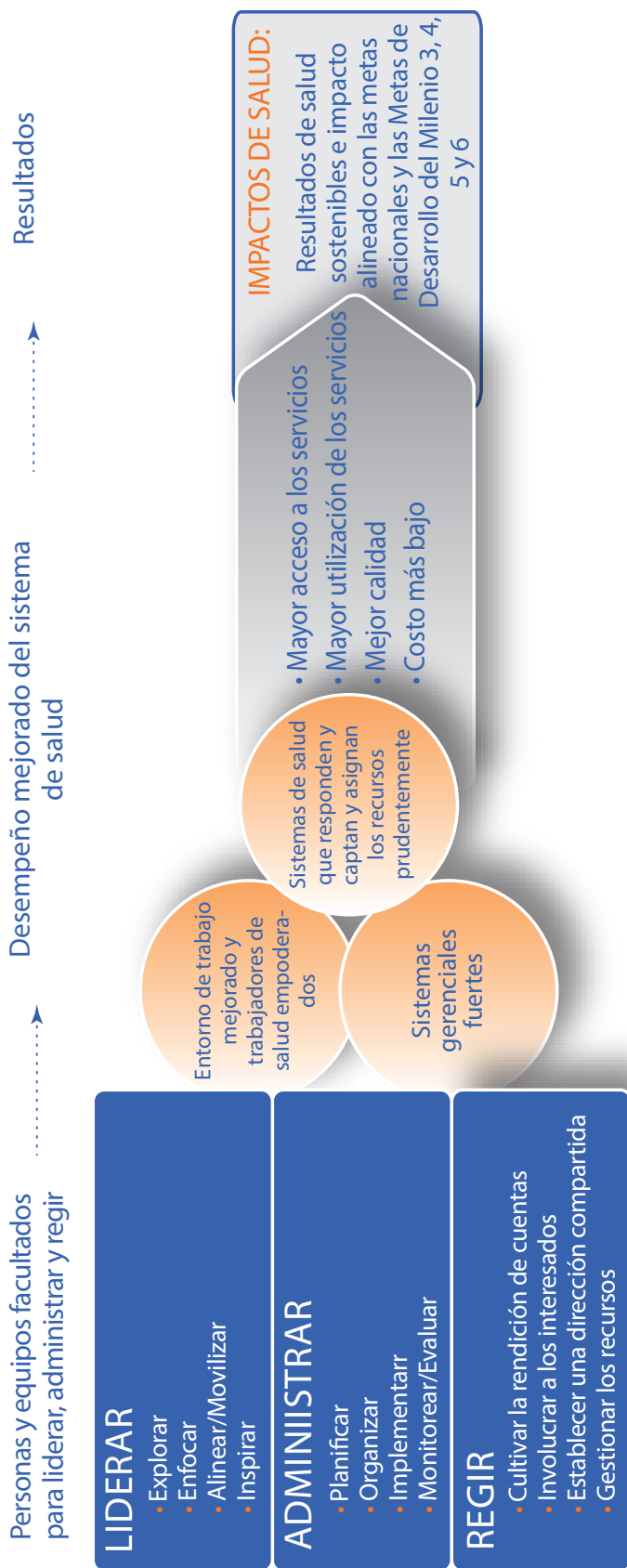
En este punto, es probable que observen que falta participación de los expertos técnicos en el presupuesto.

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.

Imai, Masaaki. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. 1st ed. New York: Random House Business Division, 1986.

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



PRÁCTICAS DE GOBERNANZA A NIVEL DE 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
<p>CULTIVAR LA RESPONSABILIDAD</p> <p>Crear y sostener una cultura de responsabilidad practicando la conducta que apoye la transparencia y la integridad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir un plan de acción y avances en el plan de seguimiento y evaluación con todos los actores involucrados. 2. Recompensar comportamientos que refuerzan la transparencia, integridad, participación e inclusión.
<p>OBTENER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS</p> <p>Interactuar y colaborar con todos los actores involucrados para que participen en las decisiones de salud pública que afectan sus vidas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un mecanismo de consultas formales mediante el cual el personal, los clientes y otros actores involucrados puedan expresar sus preocupaciones. 2. Responder sistemáticamente a la retroalimentación sobre los servicios de todos los actores involucrados. 3. Dar una voz a los grupos marginalizados en las estructuras formales de toma de decisiones y de vigilancia.
<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>	<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. Diseminar y supervisar el desarrollo de la implementación del plan de acción compartido para realizar el resultado esperado. 3. Establecer mecanismos de responsabilidad para alcanzar el resultado, usando indicadores bien definidos para medir el avance.
<p>ADMINISTRAR LOS RECURSOS</p> <p>Concientizar, desplegar y supervisar el uso ético y eficiente de los recursos para ofrecer servicios rentables de alta calidad y adecuados a las necesidades de la población.</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. Vigilar el uso prudente de estos recursos al servicio de los beneficiarios y de otros actores involucrados. 3. Proporcionen al público información y oportunidades para dar seguimiento a la adquisición y la implementación de recursos.

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

Adaptado de: Kantor, David. <http://www.kantorinstitute.com/fullwidth.html>

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

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/>

