



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 2:
Reuniones del
Equipo de
Apoyo Técnico



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 2:
Reuniones del
Equipo de
Apoyo Técnico



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.

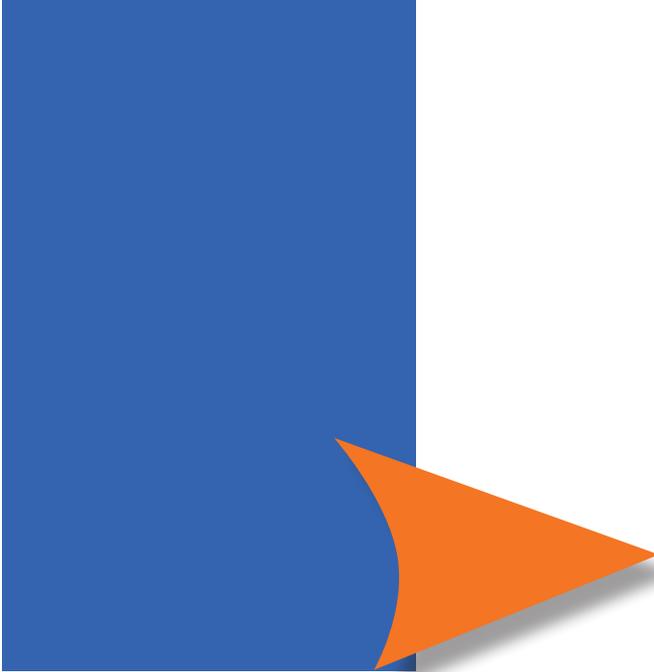


Yale Global Health Leadership Institute



Table de contenidos

Reunión n.º 1 del equipo de apoyo técnico	1
Cronograma.	3
A. BIENVENIDA Y DESCRIPCIÓN GENERAL	4
B. REVISIÓN DEL MODELO DEL RETO Y DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA	5
C. COACHING DE LOS EQUIPOS MEJORA SOBRE LOS RESULTADOS SMART.	7
Reunión n.º 2 del equipo de apoyo técnico	13
Cronograma.	15
A. BIENVENIDA, OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS	16
B. APRENDIZAJE Y PRÁCTICA DE HABILIDADES DE COACHING	17
C. DETERMINACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES DE COACHING.	19
D. APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES DE COACHING AL MODELO DEL RETO	21
Reunión n.º 3 del equipo de apoyo técnico	25
Cronograma.	27
A. BIENVENIDA, OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS	28
B. ANALIZAR LA EXPERIENCIA DE COACHING.	29
C. COACHING SOBRE OTROS TRES PASOS DEL MODELO DEL RETO	31
D. COACHING SOBRE EL ÚLTIMO PASO DEL MODELO DEL RETO: SEGUIMIENTO DEL AVANCE Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	33
Acerca de Management Sciences for Health.	38



REUNIÓN N.º I DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

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

PARTICIPANTES

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

DISEÑO DE LA REUNIÓN

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

Las reuniones son de un día de duración.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

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

PRODUCTOS DE LA REUNIÓN

- Ejercicio sobre el resultado SMART terminado

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES

- Prepare copias del material distribución N.º 13: Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico.
- Imprima y encuaderne los materiales de distribución de LDP+ como documento separado para distribuir a los participantes. Invite a los participantes a traer este cuaderno y sus suministros a todos los talleres subsiguientes
- Prepare los materiales requeridos para cada sesión.

MATERIALES

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

ROTAFOLIOS PREPARADOS

De la reunión de alineamiento de actores involucrados:

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

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 1 Responsabilidades del equipo de apoyo técnico
- N.º 2 Productos y cronograma del LDP+
- N.º 3 Formulario para la reunión del equipo de mejora
- N.º 4 El modelo del reto
- N.º 5 Uso del modelo del reto
- N.º 6 Desarrollo de resultados SMART
- N.º 7 Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores
- N.º 8 Elementos de un plan de monitoreo y evaluación
- N.º 9 Numeradores y denominadores para los indicadores
- N.º 10 Fuentes de datos comunes
- N.º 11 Ejercicio sobre el resultado SMART: el plan de mejora de Monapo
- N.º 12 Hoja de referencia para los coaches
- N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico

REUNIÓN N.º I DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

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

Cierre

A. Bienvenida y descripción general

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

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio con la agenda y los objetivos de la reunión
 - ❑ Material de distribución: N.º 1 Responsabilidades del equipo de apoyo técnico, N.º 2 Productos y cronograma del LDP+ y N.º 3 Formulario para la reunión del equipo de mejora
- **PROCESO:**

NOTA: Distribuya el libro de materiales de distribución completo e instruya a los participantes para que traigan su copia en todos los talleres subsiguientes.

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

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

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

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 1 de *Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*. Lean juntos el material y analicen las preguntas que puedan surgir.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+* con el fin de revisarlo. Explique que las primeras tareas de coaching se llevarán a cabo en las reuniones de los equipos de mejora entre los talleres n.º 1 y n.º 2.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 3 de *Formulario para la reunión del equipo de mejora*. Analice cómo los coaches pueden ayudar a los equipos de mejora a llenar los formularios y cómo la información en los formularios puede ser útil para identificar áreas de preocupación.

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

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

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

Esta actividad ayudará a revisar los indicadores e intervenciones probadas de salud que fueron seleccionadas por los actores clave involucrados.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolios preparados (de la reunión de alineamiento de actores involucrados):
 - Gráfico del modelo del reto y de los datos regionales/nacionales sobre el área de salud prioritaria
- ❑ Material de distribución: N.º 4 *El modelo del reto* y N.º 5 *Uso del modelo del reto*

➤ **PROCESO:**

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

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

Pida a los participantes que revisten el material de distribución N.º 4 *El modelo del reto* y el material de distribución N.º 5 *Uso del modelo del reto*, de la reunión de alineamiento de actores involucrados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Alguien quiere añadir o modificar las intervenciones probadas?

Responda las preguntas y añada las sugerencias a las intervenciones.

C. Coaching de los equipos mejora sobre los resultados SMART

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

- **DURACIÓN** 2 horas y 15 minutos
- **MATERIALES**
 - ▣ Material de distribución: N.º 6 Desarrollo de resultados SMART, N.º 7 Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores, N.º 8 Elementos de un plan de monitoreo y evaluación, N.º 9 Numeradores y denominadores para los indicadores, N.º 10 Fuentes de datos comunes, N.º 11 Ejercicio sobre el resultado SMART: el plan de mejora de Monapo, N.º 12 Hoja de referencia para los coaches y N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico
- **PROCESO:**

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

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

Pida a los participantes que consulten el material de distribución N.º 6 *Desarrollo de resultados SMART*, de la reunión de alineamiento de actores involucrados. (Tenga copias adicionales a mano por si los participantes no tienen las suyas).

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

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

NOTA: En algunos casos, los participantes pueden estar familiarizados con A y R en lugar de referirse a alcanzable y relevante, pero el significado es el mismo.

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

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

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

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

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

DIGA:

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

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

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

DIGA:

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

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

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 7 Niveles de los resultados y ejemplos de indicadores. Repase el material de distribución con los participantes y facilite una discusión sobre los niveles de los indicadores y los ejemplos del material de distribución. Pida a los participantes ejemplos de su propia experiencia.

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

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

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

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

SEÑALE la necesidad de contar con un plan que les permita dar monitoreo al progreso y evaluar los resultados. **SOLICITE** a los participantes que abran el material de distribución N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*, y repasen los elementos en grupo.

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

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

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

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

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 9 *Numeradores y denominadores para los indicadores* y el material de distribución N.º 10 *Fuentes de datos comunes*.

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

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

PIDA a los participantes que lean juntos las instrucciones del material de distribución N.º 11 *Ejercicio sobre el resultado SMART: el plan de mejora de Monapo*.

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

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

Solicite a los participantes trabajar de forma individual para sugerir como mejorar el resultado incluido en el ejercicio. Deben usar el material de distribución N.º 6 *Desarrollo de resultados SMART* para orientarse.

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

Ayude a los participantes a reconocer que pueden asistir a los equipos para que usen el material de distribución titulado *Desarrollo de resultados SMART* tal como ellos acaban de usarlo en este ejercicio. Revise junto con los participantes el material de distribución N.º 12 *Hoja de referencia para los coaches* para cerciorarse de que los participantes comprenden la lógica de las preguntas relacionadas con el resultado, con el fin de que éste sea SMART.

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

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico
- **PROCESO:**

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

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

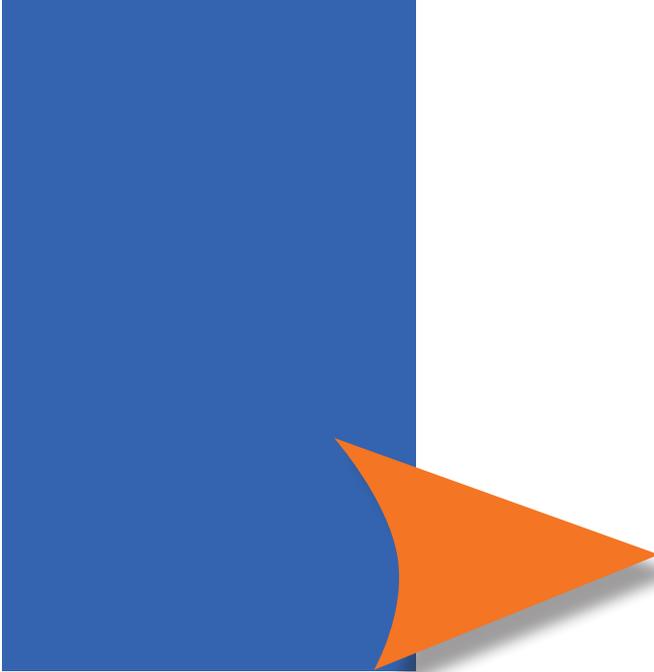
¿Qué han aprendido sobre sus responsabilidades como coaches de los equipos de mejora? ¿Cómo se sienten con el hecho de asumir esas responsabilidades?

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

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

PASO 2. Evaluación de la reunión (15 minutos)

DISTRIBUYA copias del material de distribución N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico y dé a los participantes 30 minutos para completarlo.



REUNIÓN N.º 2 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

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

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de apoyo técnico que han participado en la reunión de alineamiento de actores involucrados, reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico y el taller N.º 1

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Esta reunión tiene lugar después del taller N.º 1 (consulte la sección 3: Talleres). Durante el taller, los equipos de mejora habrán cubierto lo siguiente: las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza; el clima del grupo de trabajo; el modelo del reto; el área de salud prioritaria; las intervenciones prioritarias; M&E; planificación y exploración. Al participar en el taller N.º 1, los miembros del equipo de apoyo técnico estarán preparados para revisar estos temas, observar la manera en que el facilitador los presenta, y ver cómo trabajan en conjunto los equipos de mejora.

El propósito de esta reunión consiste en perfeccionar las habilidades del coaching de los participantes y reforzar su captación de los primeros cuatro pasos en el modelo del reto para que puedan empezar a capacitar a los equipos de mejora.

La reunión dura un día.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

Presentar los principios de coaching al equipo de apoyo técnico.

- Evaluar las habilidades del coaching de los miembros del equipo de apoyo técnico.
- Practicar cómo ofrecer coaching a los equipos de mejora en torno a la primera parte del modelo del reto: área de salud prioritaria, visión, situación actual y resultado mensurable.

PRODUCTOS DE LA REUNIÓN

- Evaluación de las habilidades individuales de coaching
- Mejores habilidades para realizar el coaching a los equipos de mejora en torno a sus modelos del reto

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Leer las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Hacer copias de todos los materiales de distribución de la reunión, disponibles en la sección al final de esta sección.
- Recopilar los modelos del reto elaborados por los grupos durante el taller N.º 1 y tenerlos listos para que los participantes los usen para practicar la retroalimentación.

MATERIALES

- Rotafolio(s), atril, y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- Objetivos y agenda de la reunión
- Habilidades OPERA

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *N.º 1 Responsabilidades del equipo de apoyo técnico*
- *N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico*
- *N.º 14 Principios del coaching*
- *N.º 15 Ejercicio coaching de tres personas*
- *N.º 16 Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA*
- *N.º 17 Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*
- *N.º 18 Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*
- *N.º 19 Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*

REUNIÓN N.º 2 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

- A. Bienvenida, objetivos y expectativas
- B. Aprendizaje y práctica de habilidades de coaching
- C. Determinación y fortalecimiento de las habilidades de coaching
- D. Aplicación de las habilidades de coaching al modelo del reto

A. Bienvenida, objetivos y expectativas

Se explican los objetivos de la reunión y se los relaciona con las expectativas de los participantes.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** Rotafolio preparado: Objetivos y agenda de la reunión
- **PROCESO:**

PASO 1. Preparar el lugar para la reunión (15 minutos)

SALUDAR a los participantes.

Explicar el contexto de esta reunión como seguimiento de la reunión N.º 1 del equipo de apoyo técnico y del taller N.º 1, con preparación adicional para sus primeras sesiones de coaching.

USAR el rotafolio preparado: "Objetivos y agenda de la reunión" para presentar los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR que los participantes empezarán evaluando sus habilidades de coaching y luego las practicarán para ofrecer coaching a los equipos de mejora en los primeros cuatro pasos del modelo del reto.

PASO 2. Equiparar las expectativas con los objetivos (15 minutos)

PREGUNTE: *Después de esta primera experiencia de coaching, ¿qué aprendió?*

¿Alguna preocupación o pregunta?

NOTA: En grupos grandes, pida a los participantes que primero discutan en pares antes de informar en el plenario. En grupos más pequeños, tome las respuestas en el plenario.

ESCRIBIR las respuestas de los participantes en un rotafolio.

Resumir las respuestas y relacionarlas con los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR la manera en que esta reunión puede satisfacer sus expectativas y ayudarlos a resolver sus preocupaciones.

B. Aprendizaje y práctica de habilidades de coaching

Esta actividad recalca la importancia del coaching para el LDP+ y presenta sus principios y prácticas.

- **DURACIÓN** 1 hora y 45 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 1 Responsabilidades del equipo de apoyo técnico, N.º 14 Principios del coaching y N.º 15 Ejercicio coaching de tres personas
- **PROCESO:**

PASO 1. Analizar el papel y la importancia del coaching en el LDP+ (15 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 1 de Responsabilidades del equipo de apoyo técnico.

Solicite a los participantes que exploren la lista de responsabilidades y lean en voz alta las que están relacionadas con el coaching.

DIGA: *Hemos visto la importancia que tienen las habilidades de coaching para su trabajo con los equipos de mejora y para el éxito del LDP+.*

Ahora tendrán la oportunidad de explorar los principios de un coaching eficaz, para llevarlos a la práctica en un ejercicio de la vida real, y obtener comentarios de sus colegas sobre sus habilidades de coaching.

PASO 2. Explorar los principios de coaching (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 14 Principios del coaching.

LEA EN VOZ ALTA la definición al comienzo del material de distribución: *El coaching permite que las personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.*

Verifique si esta definición corresponde a las opiniones que tienen los participantes sobre el coaching. Incorpore las sugerencias de los participantes que sean adecuadas a la definición.

PREGUNTE: *¿Alguna vez han tenido experiencias de esta clase de coaching, en la escuela, en un equipo deportivo, o en su profesión?*

¿Cómo se sintieron? ¿De qué maneras le ayudó a modificar sus acciones?

Aliente a los participantes a compartir casos de experiencias de coaching, recalando los cambios de comportamiento así como los sentimientos positivos relacionados con dichas experiencias.

Pida a los participantes que lean los principios del coaching en el material de distribución. Pídales que relacionen algunos de los principios con los casos que acaban de escuchar, o con otras experiencias personales de coaching.

PASO 3. Realice y procese una conversación de coaching (60 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 15 *Ejercicio coaching de tres personas*. Explique que todos los participantes tendrán ahora la oportunidad de desempeñar tres papeles: ofrecer coaching, recibir coaching, y observar y comentar sobre la experiencia de coaching.

Lea el material de distribución ante los participantes y aclare todo lo que les resulte confuso.

Pídales que piensen en una situación difícil que enfrenten en su trabajo.

DIVIDA a los participantes en grupos de tres y asigne una letra a cada persona del grupo:

- Persona A para el coach
- Persona B para la persona que recibe coaching
- Persona C para el observador.

(Si el grupo no se divide uniformemente en grupos de tres, dos personas pueden actuar como observadores).

Imparta las instrucciones para el ejercicio.

DIGA: *Cada ronda de este ejercicio no llevará más de 15 minutos.*

Durante 10 minutos, la persona B describirá la situación difícil que enfrenta en el trabajo y la persona A actuará como coach, haciendo preguntas sin ofrecer soluciones. Consulte el material de distribución para ver sugerencias sobre los tipos de preguntas que pueden hacer los coaches.

La persona C tendrá 5 minutos para darle un comentario a la persona A.

Limite cada ronda a 15 minutos. Informe a los participantes cuando se haya cumplido este plazo y pídale que cambien de roles, de modo que cada participante pueda desempeñar los tres roles.

Después de tres rondas, reanude la sesión. Lidere una discusión sobre la manera en que se desarrolló el proceso y lo que experimentaron en cada uno de los roles.

C. Determinación y fortalecimiento de las habilidades de coaching

En este ejercicio los participantes reconocen los puntos fuertes y débiles de sus habilidades de coaching y comienzan a trabajar para mejorarlas.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado: habilidades OPERA:
 - **O**bservar
 - **P**reguntar: Hacer buenas preguntas
 - **E**scuchar atentamente
 - **R**etroalimentar
 - **A**cordar
- ❑ Material de distribución: N.º 16 Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA y N.º 17 Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA

➤ **PROCESO:**

PASO I. Evaluar destrezas básicas de coaching (60 minutos)

MUESTRE el rotafolio preparado con las habilidades OPERA.

DIGA: *Cinco habilidades son esenciales para poner en práctica los principios del coaching. Utilizamos el acrónimo “OPERA” para recordar estas habilidades:*

- **O**bservar
- **P**reguntar
- **E**scuchar atentamente
- **R**etroalimentar
- **A**cordar

SEÑALE que hasta los coaches más experimentados tienen puntos fuertes y áreas que podrían mejorarse. Explique que el LDP+ ofrece una herramienta para ayudar a los coaches a conocer mejor sus habilidades de coaching, aquellas que son las más fuertes y las que querrían fortalecer.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 16 *Autoevaluación de las habilidades de coaching OPERA*. Lea las instrucciones en voz alta y conteste preguntas sobre su puntuación en la autoevaluación.

Pida a todos los participantes que lean en voz alta los componentes de las cinco habilidades.

Aliente a los participantes a hacer preguntas y contéstelas para aclarar todo lo que les resulte confuso.

Dé a los participantes 30 minutos para completar y anotar sus autoevaluaciones. Solicite reacciones al ejercicio (por ej., nuevas percepciones, sorpresas positivas o negativas, efectos sobre la confianza en sí mismos).

PASO 2. Elegir y compartir maneras de mejorar las habilidades de coaching (60 minutos)

DIGA: *La autoevaluación OPERA les ha dado una oportunidad de calificarse en las cinco habilidades esenciales de coaching.*

Ahora pueden empezar a mejorar sus habilidades con recomendaciones de coaches exitosos.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 17 *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*. Pida a los participantes que lean las recomendaciones en voz alta.

Aliente a los participantes a encontrar vínculos entre estas recomendaciones y los principios indicados en el material de distribución titulado *Principios del coaching*.

Pida a los participantes que trabajen individualmente para elegir tres recomendaciones que consideren que mejoraría sus habilidades de coaching que sacaron puntuaciones más bajas.

Pídales que compartan sus respuestas con otra persona y expliquen cómo creen que esas recomendaciones les ayudarán a ofrecer coaching a sus equipos de mejora.

D. Aplicación de las habilidades de coaching al modelo del reto

Esta actividad permite que los coaches se preparen para sus primeras sesiones de coaching practicando con modelos del reto reales.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: *Modelos del reto de los equipos de mejora* (recopilados al final del taller N.º 1, con los primeros cuatro pasos completos), *N.º 18 Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora* y *N.º 19 Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Revisión del modelo del reto del taller N.º 1 (15 minutos)

ELIJA un modelo del reto elaborado durante el taller N.º 1 (material de distribución, *modelos del reto de los equipos de mejora*). **DISTRIBUYA** copias de dicho modelo del reto e solicite a los participantes abran que abran el material de distribución *N.º 18 Revisión de los primeros pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*.

Pida a los participantes que individualmente revisen el modelo del reto en vista de las preguntas del material de distribución titulado *Revisión de los primeros pasos*. Haga que compartan sus opiniones y sugerencias que tuvieren para el equipo de mejora.

PASO 2. Explique como practicar el coaching con los equipos de mejora a través de un juego de roles (5 minutos)

DIGA: *Cada uno de ustedes tendrá ahora la oportunidad de practicar el coaching con y recibir comentarios valiosos de sus colegas sobre sus habilidades como coach.*

DISTRIBUYA el material de distribución titulado *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*. Pida a los participantes que lean el material de distribución en voz alta. Responda las preguntas que le hagan.

ASIGNE ROLES para la práctica de coaching.

- Un participante debe asumir el rol del **COACH**.
- Uno o dos participantes deben desempeñar el rol de **OBSERVADORES**
- El resto del grupo desempeña el rol de miembros del equipo de mejora: **LOS COACHEES**.

PASO 3. Realice un juego de roles para practicar coaching y equipo de mejoras sobre su modelo del reto (1 hora 40 minutos)

Pida al coach que demuestre cómo podría usar sus habilidades de coaching para ayudar al equipo a fortalecer su modelo del reto, basado en los comentarios del ejercicio anterior.

Después de 10 minutos, pida a los observadores que presenten sus comentarios al coach, basados en el material de distribución titulado *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

Después de que la primera persona haya practicado coaching al equipo y recibido retroalimentación, cambie los roles, asignando un nuevo coach y nuevos observadores. Este proceso se puede repetir 5 veces (20 minutos cada vez incluida la retroalimentación) hasta que 5 participantes hayan tenido la oportunidad de desempeñar el rol de coach y recibir retroalimentación.

En el pleno, pida a los participantes que compartan sus reacciones y aprendizajes de la práctica de coaching, tanto como coach y como coachee.

Cierre de la reunión N.º 2 del equipo de apoyo técnico

En esta sesión se cierra la reunión y se determinan los próximos pasos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico
- **PROCESO:**

PASO 1. Resuma lo aprendido y las reacciones a esta reunión (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido hoy acerca del coaching? ¿Cómo se sienten respecto de asumir sus responsabilidades como coaches?*

Fomente una discusión franca de las preocupaciones que se hayan presentado en torno al contenido del modelo del reto o las habilidades de coaching. Sugiera que hagan preguntas y respóndalas.

PASO 2. Planear los próximos pasos (15 minutos)

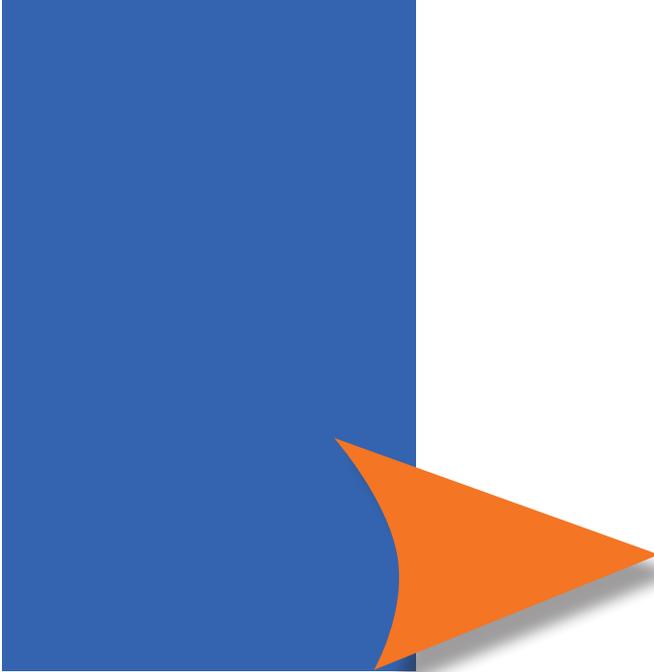
Elabore junto con los participantes un cronograma de las visitas de coaching, para que cada uno sepa quién va a donde y cuando.

Recuerde a los participantes que trabajarán en la parte siguiente del modelo del reto en la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico, después del taller N.º 2

FIJE la fecha, hora y lugar de esa reunión.

PASO 3. Evaluar la reunión (15 minutos)

DISTRIBUYA copias del material de distribución N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico y dé a los participantes 30 minutos para completarlo.



REUNIÓN N.º 3 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

FACILITADORES

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

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de apoyo técnico que han participado en la reunión de alineamiento de actores involucrados, en las reuniones n.º 1 y n.º 2 y los talleres n.º 1 y n.º 2 del equipo de apoyo técnico

DISEÑO DE LA REUNIÓN

Esta reunión tiene lugar después del Taller N.º 2. Durante ese taller, el equipo de apoyo técnico se habrá reunido con sus equipos de mejora para trabajar con el modelo del reto: identificar obstáculos y causas fundamentales, y elaborar un plan de acción.

En esta tercera reunión final, el equipo de apoyo técnico cubrirá estos pasos y se enfocará en el paso 8: monitoreo y evaluación de la implementación del plan de acción. Ellos revisarán los componentes de monitoreo y evaluación (M&E) y practicarán dar coaching a sus equipos de mejora en el monitoreo, la evaluación y la presentación de informes. Eso ayudará a los equipos a prepararse para la sesión de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 3.

Esta reunión dura un día.

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- Revisar las experiencias de coaching de los equipos de mejora.
- Practicar el coaching a los equipos de mejora en la finalización de la segunda parte del modelo del reto, con énfasis en monitoreo, evaluación y presentación de informes.

REUNIÓN PRODUCTOS

- Mejores habilidades de coaching de los últimos pasos del modelo del reto
- Comprensión demostrada de los componentes M&E del LDP+
Proceso: indicadores, fuentes de datos, proceso de recopilación de datos, requisitos de presentación de informes, y formularios

PREPARACIÓN DEL CONTENIDO

- Leer las notas del facilitador para esta sesión.

PREPARACIÓN DE MATERIALES

- Recopilar y fotocopiar los modelos del reto y los planes de acción que elaboraron los equipos de mejora durante el Taller N.º 2, si todavía no lo han hecho.
- Hacer copias de todos los modelos del reto y planes de acción del Taller N.º 2 para cada participante.

MATERIALES

- Rotafolio(s), atril, y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

ROTAFOLIOS PREPARADOS

- Objetivos y agenda de la reunión

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 13 *Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico*
- N.º 17 *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*
- N.º 20 *Ejemplo de modelo del reto*
- N.º 21 *Ejemplo de plan de acción*
- N.º 22 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*
- N.º 23 *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*
- N.º 24 *Formulario de información del LDP+*
- N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 26 *Ejemplo de plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*
- N.º 28 *Nota de coaching entre los talleres N.º 3 y N.º 4*

REUNIÓN N.º 3 DEL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

- A. Bienvenida, objetivos y expectativas
- B. Analizar la experiencia de coaching
- C. Coaching sobre otros tres pasos del modelo del reto
- D. Coaching sobre el último paso del modelo del reto: Seguimiento del avance y evaluación de los resultados

Cierre

A. Bienvenida, objetivos y expectativas

Se explican los objetivos de la reunión y se los relaciona con las expectativas de los participantes.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Rotafolio preparado: Objetivos y agenda de la reunión
- **PROCESO:**

PASO 1. Preparar el lugar para la reunión (15 minutos)

SALUDAR a los participantes.

Explicar el contexto de esta reunión como seguimiento de la reunión n.º 2 y el Taller N.º 2 del equipo de apoyo técnico.

USAR el rotafolio preparado: "Objetivos y agenda de la reunión" para presentar los objetivos y la agenda de la reunión.

SEÑALAR que los participantes practicarán el uso de sus habilidades de coaching para dar coaching a los equipos de mejora en la finalización de los últimos pasos del modelo del reto, incluida la finalización de un plan de monitoreo y evaluación para su proyecto de mejora del LDP+.

PASO 2. Equiparar las expectativas con los objetivos (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué esperan obtener de esta reunión?*

Después de reunirse con sus equipos de mejora y de asistir al Taller N.º 2, ¿cuáles son sus preocupaciones respecto de su rol de coaching?

ESCRIBIR las respuestas de los participantes en un rotafolio.

Resumir las respuestas y relacionarlas con los objetivos y la agenda de la reunión.

INDICAR la manera en que esta reunión puede satisfacer sus expectativas y ayudarlos a resolver sus preocupaciones.

B. Analizar la experiencia de coaching

Esta actividad alienta a los participantes a reconocer sus fortalezas y debilidades como coaches.

- **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 17 Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA, N.º 20 Ejemplo de modelo del reto y N.º 21 Ejemplo de plan de acción
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar principios y habilidades de coaching (10 minutos)

Recuerde a los participantes los principios básicos de coaching y las habilidades necesarias para llevar a cabo una conversión productiva de coaching.

Recalque la importancia de su papel de coaching para el éxito de los equipos de mejora.

PASO 2. Compartir experiencias de coaching (20 minutos)

Invite a los participantes a **FORMAR PAREJAS** y **COMPARTIR** sus experiencias de coaching con sus equipos de mejora.

Pídales que **ESCRIBAN** notas sobre: 1) logros de coaching; y 2) dificultades que hayan encontrado en su rol de coaching.

PASO 3. Compartir experiencias de coaching (30 minutos)

En una reunión plenaria, pida a los participantes que compartan en parejas los logros de coaching que hayan tenido. Reconozca el buen trabajo que han realizado hasta el momento.

Pídales que **COMPARTAN** sus dificultades de coaching.

Aliéntelos a ser un recurso entre ellos, sugiriendo maneras de superar estas dificultades.

Haga sugerencias adicionales de sus propios conocimientos y experiencias y del material de distribución titulado *Sugerencias para mejorar las habilidades de coaching OPERA*, N.º 17 de *Consejos para mejorar las habilidades de coaching OPERA*.

PASO 4. Prepararse para coaching en torno al resto del modelo del reto (30 minutos)

Recuerde a los participantes que su próxima tarea de coaching se concentrará en el resto del modelo del reto, el plan de acción y el plan de M&E.

Solicite preguntas sobre los últimos pasos del modelo del reto o de los planes de acción que se hayan planteado en el Taller N.º 2.

REVISE en forma conjunta el material de distribución N.º 20 *Ejemplo de modelo del reto* y el material de distribución N.º 21 *Ejemplo de plan de acción*. **REMÍTASE** a estos ejemplos para responder a las preguntas de los participantes.

C. Coaching sobre otros tres pasos del modelo del reto

Esta actividad ayuda a los participantes a prepararse para dar coaching a los equipos de mejora sobre los pasos 5, 6 y 7 del modelo del reto: obstáculos y causas fundamentales, finalización de la declaración de reto, acciones prioritarias y planes de acción.

- **DURACIÓN** 2 horas y 15 minutos (para tres rondas de práctica)
- **MATERIALES** Material de distribución: *Modelos del reto y planes de acción (del Taller N.º 2), N.º 22 Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora y N.º 23 Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO I. Prepararse para dar coaching a un equipo de mejora en torno a su modelo del reto (30 minutos)

Esta actividad se puede realizar en uno o dos grupos, dependiendo del número de participantes.

DISTRIBUIR a cada grupo el material de distribución: un modelo del reto y un plan de acción del Taller N.º 2.

También **INDIQUE** a los participantes que abran el material de distribución N.º 22 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora.*

LEER en conjunto los tres primeros puntos: Los obstáculos y las causas fundamentales, el reto clave y el plan de acción.

Explicar que trataremos el último punto, el plan de monitoreo y evaluación, por separado en la próxima actividad.

Pida a los participantes que consideren individualmente el modelo del reto y el plan de acción de su grupo en función de las preguntas que se formulan en el material de distribución N.º 22 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora.*

Haga que compartan sus opiniones y las sugerencias que tuvieron para el equipo de mejora

PASO 2. Practicar coaching para los pasos siguientes del modelo del reto (30 minutos)

Al igual que en la reunión n.o 2 del equipo de apoyo técnico, asigne los roles para la práctica de coaching.

- El participante que esté trabajando con este equipo de mejora es el **COACH**.
- Otro participante es el miembro del equipo que recibe el coaching, o sea el **“COACHEE.”**
- El resto del grupo son los **OBSERVADORES**.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 23 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*.

- Pida que los participantes lean en voz alta el material de distribución, dejando una vez más el último punto, monitoreo y evaluación, para la próxima actividad.
- Señale que los observadores pueden usar este material de distribución cuando den su retroalimentación al coach. Responda las preguntas que le hagan.
- Pida al coach que demuestre cómo podría usar sus habilidades de coaching para ayudar al equipo a fortalecer el análisis de los obstáculos/causas fundamentales, en su modelo del reto, (basado en los comentarios del ejercicio anterior).

Después de 20 minutos, pida a los observadores que se remitan al material de distribución N.º 23 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora* sobre cómo dar retroalimentación al coach.

PASO 3. Repita los pasos 1 y 2 (30 minutos para cada ejercicio)

Repita la secuencia de revisión/coaching/retroalimentación hasta que cada participante haya tenido la oportunidad de practicar el coaching, recibirlo y observarlo.

PASO 4. Compartir reacciones (15 minutos)

En la reunión plenaria, pida a los participantes que compartan sus reacciones y aprendizajes de la práctica de coaching, tanto como coaches y como coachees.

D. Coaching sobre el último paso del modelo del reto: Seguimiento del avance y evaluación de los resultados

Este ejercicio permite que los participantes den coaching a los equipos de mejora sobre el proceso de monitoreo y evaluación del LDP+, lo que incluye completar el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 22 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora*, N.º 23 *Comentarios sobre la práctica de coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*, N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*, N.º 24 *Formulario de información del LDP+*, N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*, N.º 26 *Ejemplo de plan de monitoreo y evaluación* y N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Discutir los elementos esenciales de monitoreo y evaluación del proyecto de mejora del LDP+ (30 minutos)

SEÑALAR que ya es hora de practicar coaching para el último paso del modelo del reto: implementación, monitoreo y evaluación.

Leer en conjunto el último artículo del material de distribución N.º 22 *Revisión de los últimos pasos en los modelos del reto de los equipos de mejora* y el material de distribución N.º 23 *Retroalimentación sobre el coaching para los primeros pasos en el modelo del reto*.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*.

Leer en conjunto el material de distribución y usarlo como herramienta para discutir el proceso de seguimiento del LDP+ y aclarar los elementos.

DIGA: *Después de que los equipos de mejora hayan implementado sus planes de acción y dado seguimiento a su avance:*

Resumirán la experiencia de dos formularios importantes: el formulario de información del LDP+ y el formulario de evaluación.

Los equipos utilizarán estos dos formularios como plataforma para compartir sus resultados y su aprendizaje:

- *Con colegas en sus lugares de trabajo,*
- *con otros equipos de mejora,*
- *con los coaches de todos los equipos de mejora,*
- *con los miembros del equipo conductor.*

Ustedes, como coaches, tienen la gran responsabilidad de ayudar a sus equipos a llenar los formularios de manera exacta y completa.

Practicemos usando los modelos del reto en los que ya han trabajado hoy.

PASO 2. Practicar rellenar el formulario de información del LDP+ (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 24 *Formulario de información del LDP+*, material de distribución N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*, y el material de distribución N.º 26 *Ejemplo de plan de monitoreo y evaluación*.

ASIGNAR participantes a uno más de los modelos del reto que practicaron en la actividad anterior. Pueden trabajar en parejas o grupos pequeños, dependiendo del número de participantes.

Pídales que **COMPLETEN** el material de distribución N.º 24 *Formulario de información del LDP+* y el material de distribución N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*, dedicando la mayor parte de su tiempo a llenar el material de distribución N.º 25.

Deberán identificar el **indicador, numerador y denominador, la línea de base**, y el **objetivo/meta** enunciado en el resultado medible.

Pueden utilizar sus conocimientos y experiencia para sugerir sus datos probables, frecuencia de la recopilación de datos, y parte responsables.

PASO 3. Repetir el paso 2 (30 minutos)

Si hay tiempo y considera que los participantes se beneficiarían de una práctica adicional, asigne un modelo del reto diferente y pida a los participantes que repitan el proceso.

PASO 4. Familiarizarse con el formulario de evaluación (15 minutos)

Juntos, lean los puntos del material de distribución titulado formulario de evaluación.

PREGUNTE: *Después de que los equipos de mejora que hayan recibido coaching hayan finalizado sus proyectos de mejora, se les pedirá llenar este formulario.*

¿Puede compartir ejemplos de los retos que han enfrentado los equipos a los que usted a brindado coaching y de cómo ellos han aplicado las prácticas de liderazgo y gerencia para solucionarlos?

RECOJA LAS RESPUESTAS y solicite anécdotas.

PASO 5. Compartir reacciones (15 minutos)

En la sesión plenaria, pida a los participantes que describan sus reacciones y lo que aprendieron de esta actividad.

Cierre de la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico

En esta sesión se cierra la reunión y se determinan los próximos pasos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 13 Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico; N.º 28 Nota de coaching entre los talleres N.º 3 y N.º 4
- **PROCESO:**

PASO 1. Resuma lo aprendido y las reacciones a esta reunión (15 minutos)

DIVIDA al grupo en parejas para hablar de las actividades del día.

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido acerca de impartir coaching a su equipo de mejora en términos de completar el modelo del reto y el plan de monitoreo y evaluación?*

¿Cómo se sienten respecto de asumir sus responsabilidades de coaching?

Aliente una discusión franca en torno a las preocupaciones que tengan respecto del modelo del reto y del contenido del plan de M&E o las habilidades de coaching. Sugiera que hagan preguntas y respóndalas.

PASO 2. Planear los próximos pasos (15 minutos)

Cree un cronograma de coaching para que cada uno sepa quién va donde y cuando.

Recuerda los participantes que antes del Taller N.º 3, estarán dando coaching a sus equipos para:

- **TERMINAR** sus modelos del reto, incluidos su plan de acción y su plan de M&E.
- **PREPARARSE** para sus presentaciones en el Taller N.º 3.
- **PREPARAR** el formulario de información del LDP+ y el formulario de evaluación.

Explique a los participantes que esta será la última reunión de apoyo técnico, pero que entre los talleres 3 y 4 se espera que sigan apoyando a los equipos de mejora para implementar sus planes de acción y prepararse para el taller 4.

Explique que encontrarán las instrucciones para facilitar una reunión con sus equipos de mejora en el material de distribución N.º 28 *Nota de coaching entre los talleres N.º 3 y N.º 4*.

PASO 3. Evaluar la reunión (15 minutos)

DISTRIBUYA copias del material de distribución N.º 13 *Formulario de evaluación para el equipo de apoyo técnico* y dé a los participantes 30 minutos para completarlo.

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/>

