



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 3:
Talleres



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

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PLUS



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

© 2009 Management Sciences for Health, Inc.

Todos los derechos reservados.

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

Taller 1 Liderazgo y gerencia	1
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	5
SESIÓN 1: Bienvenida y descripción general.	6
SESIÓN 2: Descripción general del desarrollo de la gerencia y el liderazgo	12
SESIÓN 3: Clima de trabajo	23
SESIÓN 4: Visión y propósito personales	26
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	33
SESIÓN 5: Elaborar una visión del área de salud prioritaria.	34
SESIÓN 6: El modelo del reto	40
CRONOGRAMA TERCER DÍA	55
SESIÓN 6: El modelo del reto (Conclusión).	56
SESIÓN 7: Monitoreo y evaluación	60
SESIÓN 8: Explorar como práctica de liderazgo.	65
Taller 2 Liderazgo y gerencia	75
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	79
Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas	80
SESIÓN 9: Movilizar para obtener resultados	83
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	91
SESIÓN 9: Movilizar para obtener resultados (Conclusión).	93
SESIÓN 10: Enfocar	95
CRONOGRAMA TERCER DÍA	107
SESIÓN 11: Enfocar a través del plan	108
SESIÓN 12: De la visión a la acción	122
Taller 3 Sesión de aprendizaje	129
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	133
Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas	134
SESIÓN 13: Sesiones de aprendizaje compartido	136
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	145
SESIÓN 14: Alinear y movilizar.	146
SESIÓN 15: Trabajar eficazmente en equipos	154
SESIÓN 16: Inspirar	162
Taller 4 Presentación de resultados	173
CRONOGRAMA PRIMER DÍA.	177
Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas	178
SESIÓN 17: Sesiones de aprendizaje compartido	180
SESIÓN 18: Comunicación de resultados	183
CRONOGRAMA SEGUNDO DÍA	189
Prepare y practique las presentaciones	190
SESIÓN 19: Llegar a un cierre y sostener el proceso	192
CRONOGRAMA TERCER DÍA	199
A. Presentaciones finales	201
B. Reconocimiento, certificados/galardones y evaluación final	203
Acerca de Management Sciences for Health.	205



TALLER I Liderazgo y gerencia

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º I

PROPÓSITO

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

OBJETIVOS

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

SESIONES

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

CRONOGRAMA

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

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

NOTA: Si puede, añada más tiempo para la apertura, de acuerdo con su experiencia. Si 15 minutos no parece factible, ajuste el cronograma según corresponda.

PREPARACIÓN: MATERIALES

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 materiales proporcionados a todos los talleres subsiguientes.

En cada sesión deberá indicar a los participantes los materiales de distribución de este cuaderno, según corresponda. Puede encontrar todos los componentes de esta guía, incluido el cuaderno de materiales de distribución, en la sección Recursos de LeaderNet. Empiece en <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).

Deberá recordar a los participantes que lleven sus materiales de taller a todos los talleres consecutivos, dado que no se les volverá a entregar (salvo que los anotadores estén llenos). Esto se considera un buen uso de los recursos.

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

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

NOTA: Acerca de los certificados, estos se entregarán al final del programa, cuando los equipos hayan demostrado su liderazgo en el logro o avance hacia sus resultados esperados.

REFLEXIÓN

Reflexión. Al final de cada día, hay tiempo para dedicar a la reflexión, de modo que los participantes puedan hablar sobre lo que aprendieron y lo que les pareció más importante. Si lo desea, por la mañana puede insertar un breve momento de reflexión a acerca del contenido del día anterior para averiguar si los participantes adquirieron nuevos conocimientos en este plazo.

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

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, copie y entregue el material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller.

Monitoreo del avance. El éxito del programa se mide mediante un monitoreo del avance que realizan los equipos de mejora hacia sus resultados medibles. El equipo de apoyo técnico ayudará a los equipos a dar monitoreo a su avance.

ENTRE LOS TALLERES N.º 1 Y N.º 2

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

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

MANTENIMIENTO DE LDP+

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

PRIMER DÍA DEL TALLER I

SESIÓN 1. BIENVENIDA Y DESCRIPCIÓN GENERAL

Apertura

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

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

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

— ALMUERZO —

- 2.C Aplicación de las prácticas de gobernanza

SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO

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

SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES

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

SESIÓN I. BIENVENIDA Y DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPÓSITO

Presentar el marco conceptual y las herramientas de LDP+ .

OBJETIVOS

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

PREPARACIÓN

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

MATERIALES

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

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*
- N.º 29 *Agenda y objetivos: Taller I Liderazgo y gerencia*
- N.º 30 *Descripción general del LDP+*
- N.º 31 *Triángulo de desarrollo del liderazgo*

Apertura

➤ DURACIÓN 15 minutos

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

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

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

I.A Bienvenida, expectativas y reglas básicas

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

➤ DURACIÓN 45 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio con la agenda y los objetivos de LDP+
 - ❑ Material de distribución: N.º 29 Agenda y objetivos: Taller I Liderazgo y gerencia
 - ❑ Rotafolio preparado con la pregunta: *Si este programa fuese extremadamente satisfactorio, ¿qué obtendría de él?*

➤ PROCESO:

PASO I. Bienvenida (15 minutos)

DÉ LA BIENVENIDA a todos.

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

A los participantes:

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

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 29 *Agenda y objetivos: Taller I Liderazgo y gerencia*. **REPASE** los objetivos de LDP+:

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

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

PASO 2. Ejercicio de expectativas (15 minutos)

DIGA: *Si este programa fuera sumamente exitoso, ¿qué obtendrían de él?*

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

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

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

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

A todo el grupo:

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

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

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

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

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

PREGUNTE: *¿Qué sucedió?*

¿Qué les impidió expresarse libremente?

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

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

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

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

Siga hasta que no queden más ideas nuevas.

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

Añada sus propios pedidos a la lista de los participantes.

Confirme la aceptación de las reglas básicas y **EXHIBA** la lista en la pared.

Verifique que las reglas básicas estén exhibidas en todos los talleres.

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

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

I.B Descripción general del programa LDP+

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

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 30 Descripción general del LDP+, N.º 2 Productos y cronograma del LDP+ y N.º 31 Triángulo de desarrollo del liderazgo
 - ❑ Rotafolio con páginas en blanco
- **PROCESO:**

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

USE el material de trabajo N.º 30 Descripción general del LDP+ y el material de distribución N.º 2 Productos y cronograma del LDP+ para explicar la estructura, los componentes, los factores de éxito críticos, y el plazo del LDP+.

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

PREGUNTE: *¿Alguien tiene alguna pregunta?*

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

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

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

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

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

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



DIBUJE el triángulo de desarrollo del liderazgo en un rotafolio.

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

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

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

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

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

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

Si les proporcionamos demasiada retroalimentación, los frustramos.

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

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

DIGA: *En el programa LDP:*

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

ENTREGUE el triángulo de desarrollo del liderazgo.

Cierre tras consultar si tienen alguna pregunta.

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

PROPÓSITO

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

OBJETIVOS

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

PREPARACIÓN

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

MATERIALES

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

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 32 *Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados*
- N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
- N.º 34 *Procesos integrados de gerencia y liderazgo*
- N.º 35 *Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud*

2.A ¿Qué hacen los líderes?

Este ejercicio permite que los participantes usen su propia experiencia de liderazgo y gerencia para comprender las prácticas de liderazgo y gerencia. (Las prácticas de gobernanza se abordan en una sesión posterior). Los participantes adquirirán 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**
 - ❑ Organice la sala con una mesa separada para cada equipo de mejora.
 - ❑ Rotafolio con páginas en blanco
 - ❑ 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 monitoreo y evaluar - Otros.*
 - ❑ Material de distribución: N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza* y N.º 34 *Procesos integrados de gerencia y liderazgo*
 - ❑ 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 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 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 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 sus tarjetas de notas, atrape las que no constituyen acciones y aclare que no están buscando características de la personalidad o incluso valores—simplemente están observando las acciones. Cuanto más atrape 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.*

Analícemos 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. 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 monitoreo 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 monitoreo y evaluar:** *observación, examen y evaluación del progreso.*

DIGA: *Todos deben ponerse de pie con las tarjetas que usted acaba de colocar y deben revisarlas.*

PREGUNTE: *¿Alguna de las tarjetas colocadas en el rotafolio "Otra" corresponde a las prácticas de gerencia? ¿Alguna de las tarjetas que publicó bajo las prácticas de liderazgo corresponden mejor a las descripciones de las prácticas de gerencia?*

DIGA: *Mueva las tarjetas entre los portafolios según le 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)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza* y el material de distribución N.º 34 *Procesos integrados de gerencia y liderazgo*.

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

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/>).

2.B Cómo conectar el buen liderazgo, la buena gerencia y la buena gobernanza con mejores resultados de salud

Esta actividad introduce a los participantes al modelo conceptual: Liderazgo, gerencia y gobernanza para obtener resultados, que demuestra el vínculo entre las prácticas de los gerentes y sus resultados en atención de salud.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 32 Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados (10 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *La creencia central del desarrollo de la capacidad de los gerentes de atención de salud es: **El buen liderazgo se demuestra con mejoras medibles en los resultados de salud.***

El LDP+ se centra en mejorar los resultados de salud a través de una mejor prestación de servicios de salud.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 32 Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados.

DIGA: *Más temprano, profundizamos en las prácticas de liderazgo y gerencia, en la próxima sesión del taller, vamos a concentrarnos en las prácticas de gobernanza.*

Aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza enumeradas a la izquierda del modelo puede generar cambios en la eficacia de la organización.

PASO 2. Reflexión sobre el modelo (20 minutos)

DIGA: *En su mesa, usen el modelo conceptual para hablar acerca de su trabajo.*

Analicen cómo el modelo muestra las relaciones entre las prácticas, los tres círculos centrales y la eficacia de los servicios y los resultados de salud a la derecha.

Prepárense para presentar un resumen del análisis hecho por su equipo cuando se les pida.

NOTA: Al pedirles a los miembros de los equipos de mejora que reflexionen sobre el modelo, los ayude que lo relacionen con sus experiencias y lo hagan propio.

CIRCULE entre los equipos mientras hacen el análisis y preste atención a lo que dicen así sabrá si todos comprenden el modelo, después pida a todos que compartan en plenario, o si el grupo es muy grande, solicite a algunas mesas que compartan lo discutido.

PREGUNTE: *¿A quién le gustaría compartir lo que analizaron?*

2.C Aplicación de las prácticas de gobernanza

A través de esta actividad, los participantes comprenderán las prácticas de gobernanza y cómo se aplican a las responsabilidades de los equipos de mejora.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con el enunciado:
La gobernanza significa fijar una dirección estratégica, establecer políticas, obtener y asignar recursos, y supervisar los logros de resultados de forma tal que se ofrezcan respuestas a las personas a las cuales están dirigidos los servicios de la organización.
- ❑ Material de distribución: N.º 32 Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados, N.º 33 Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y N.º 35 Prácticas de gobernanza a nivel de centro de salud

➤ **PROCESO:**

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

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.

VUELVA a consultar el material de distribución N.º 32 Modelo conceptual: liderazgo, gerencia y gobernanza para la obtención de resultados.

PASO 2. Presentación de la gobernanza (15 minutos)

PREGUNTE: *¿Que significa gobernanza?*

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

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

Facilite la conversación acerca de los equipos conductores.

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

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

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

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

VUELVA a consultar el material de distribución N.º 33 *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+.

SESIÓN 3. CLIMA DE TRABAJO

PROPÓSITO

Presentar el concepto de clima de grupo de trabajo.

OBJETIVOS

- Los participantes reflexionarán acerca de sus propias experiencias sobre qué factores hacen que un lugar de trabajo sea eficaz y aplicarán este aprendizaje a su equipo de trabajo actual

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

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

Este ejercicio presenta el concepto de clima de grupo de trabajo.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolios preparados con estas dos preguntas:
 - *¿Por qué creen que el grupo de trabajo fue improductivo o insatisfactorio?*
 - *¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?*
 - ❑ Rotafolio preparado con estas dos preguntas:
 - *¿Por qué creen que el grupo de trabajo fue productivo o satisfactorio?*
 - *¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?*
 - ❑ Rotafolio preparado (tapado) con estos enunciados:
 - *El clima de grupo de trabajo es lo que se siente al trabajar en una organización.*
 - *El clima repercute en el comportamiento y la motivación de las personas.*
 - *Muchos factores (como comunicación, estructura y políticas) se combinan para crear el clima del grupo de trabajo.*
 - *El factor más importantes son las acciones de un gerente.*
- **PROCESO:**

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

PASO I. Definición de clima de grupo de trabajo (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Piensen en una ocasión en la cual formaron parte de un grupo de trabajo improductivo o insatisfactorio. ¿Cómo era formar parte de ese grupo?*

Guíe una discusión usando el rotafolio preparado con las preguntas sobre el clima de un grupo de trabajo improductivo.

PREGUNTE: *¿Por qué piensan que el grupo de trabajo fue improductivo o insatisfactorio?*
¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?

ESCRIBA en el rotafolio las palabras que usan los participantes.

DIGA: *Ahora piensen en alguna ocasión en la que formaron parte de un grupo de trabajo que era productivo y satisfactorio en el logro de resultados. ¿Cómo era formar parte de ese grupo?*

COLOQUE el segundo rotafolio con las preguntas en el frente de la sala.

PREGUNTE: *¿Por qué creen que ese grupo de trabajo pudo ser productivo o satisfactorio?
¿Qué sintieron respecto del entorno de ese grupo de trabajo?*

Analice una pregunta a la vez y **ESCRIBA** en el rotafolio las palabras que usan los participantes. Ahora tanto las respuestas positivas como negativas están a la vista.

PREGUNTE: *¿Qué debemos hacer para crear un clima de trabajo positivo?*

Tras analizar esta pregunta, **DESTAPE** el rotafolio preparado con la definición de clima de trabajo.

PASO I. En equipos: Exploración de los comportamientos que contribuyen con la creación de un clima de grupo de trabajo positivo o negativo (15 minutos)

PREGUNTE: *¿De qué modo el liderazgo, la gerencia y la gobernanza contribuyen a crear un mejor clima?*

¿Qué hacen ustedes personalmente para contribuir con la creación de un clima positivo en su equipo?

DIGA: *En su equipo, conversen sobre el clima del grupo de trabajo y las acciones que pueden implementar para mejorarlo.*

Con todo el grupo: Discutan sobre las acciones que los equipos podrían llevar a cabo para mejorar el clima de trabajo.

NOTA: Esta pregunta le permite verificar si los participantes comprenden cómo las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza contribuyen directa e indirectamente a mejorar los servicios. Ahora los participantes entenderán que tienen cierto nivel de control sobre estas prácticas al aplicarlas en su trabajo diario.

SESIÓN 4. VISIÓN Y PROPÓSITO PERSONALES

PROPÓSITO

Presentar a los participantes los conceptos de visión y propósito como una preparación para usar el modelo del reto.

OBJETIVOS

- Articular un propósito personal
- Crear una visión personal

PREPARACIÓN

- Lea y practique las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Crayones, lápices de colores vivos o rotuladores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

4.A Propósito personal: ¿Por qué estamos aquí?

Este breve ejercicio presenta el concepto de propósito, así los participantes pueden explorarlo y aplicarlo a su vida y a su organización o centro de salud.

➤ **DURACIÓN** 20 minutos

➤ **MATERIALES** Ninguno

➤ **PROCESO:**

PASO I. Propósito personal (20 minutos)

DIGA: Cada uno de nosotros hace una contribución.
Sabemos que cuando estamos presentes aportamos algo único a la situación.
Por ejemplo, algunas personas aportan humor, otras orden, y algunas, claridad.
Piensen un minuto en alguna ocasión en la sintieron que realmente estaban haciendo una contribución. ¿Qué aportaron a la situación?
Tómense un minuto y escríbanlo. A continuación, usen lo que escribieron para redactar una declaración del propósito para ustedes mismos.

DIGA: Formen pares y compartan lo que escribieron.

PREGUNTE: ¿Quiénes quieren compartir su propósito?

NOTA: Tenga presente que las declaraciones de los propósitos personales suelen estar expresadas en términos muy generales. Pregunte para ver si las personas pueden ser más específicas.

PREGUNTE: ¿Por qué es importante tener un propósito? [Si le parece necesario, usted puede añadir preguntas como: ¿Definir su propósito, les ayuda a clarificar qué hacer y en qué invertir su energía? ¿Les ayuda a enfocarse?]

4.B Visión personal

Este ejercicio permite que los participantes imaginen el futuro y perfeccionen su propósito personal.

➤ **DURACIÓN** 40 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con los enunciados:
 - Una visión es una imagen que creamos mentalmente del futuro que deseamos y en pos del cual podemos empezar a actuar.
 - Tener una visión nos permite desempeñar un rol activo en la creación del futuro.
- ❑ Tarjetas para notas y papel para escribir

➤ **PROCESO:**

PASO I. Introducción (10 minutos)

DIGA: *Los seres humanos tenemos una gran capacidad para crear cosas en nuestra mente, soñar e imaginar el futuro.*

Los árboles y los perros no pueden hacerlo.

Lamentablemente, las personas pueden desperdiciar esta capacidad imaginando los peores resultados posibles.

Usemos nuestra mente para imaginar un futuro mejor y más agradable.

La mayoría de los buenos resultados en el mundo fueron primero algo que alguien imaginó.

Para desempeñar un papel en la creación del futuro, primero deben imaginar qué quieren que suceda.

LEA del rotafolio:

DIGA: *Una visión es una imagen que creamos mentalmente del futuro que deseamos y en pos del cual podemos empezar a actuar.*

Tener una visión nos permite desempeñar un rol activo en la creación del futuro.

PASO 2. Ejercicio de visualización (20 minutos)

DIGA: *Relájense y piensen en ustedes dentro de dos años.*

Imaginen lo que más desean. Nada obstaculizará su camino ni los detendrá.

Si todo fuese posible, ¿qué es lo que realmente querrían ver?

Pueden cerrar los ojos si los ayuda a visualizar mejor.

NOTA: Hable lento y cuidadosamente; dé tiempo a los participantes para que reflexionen en silencio sobre cada una de estas preguntas.

DIGA: *Piensen en su salud y su condición física.*

Visualícense como más les gustaría verse.

[Pausa]

¿Qué se ven haciendo o sintiendo?

DIGA: *Piensen en una relación específica.*

¿Qué es lo que más les gustaría que fuese?

Creen la imagen de ustedes mismos en esa relación de la forma en que idealmente les gustaría que fuese.

[Pausa]

DIGA: *Ahora piensen en su trabajo y en el aspecto que más les gustaría aportar a su trabajo.*

Imagínense haciendo el trabajo que más les gusta.

¿A quién están ayudando?

¿Qué están haciendo?

Creen esa imagen mental.

Haga una pausa para que las personas puedan elaborar esa visión.

DIGA: *Ahora, lentamente, vuelvan al presente.*

Abran los ojos.

Tomen una hoja y escriban una oración sobre cada una de las tres áreas que imaginaron: salud, relación y trabajo.

Escriban cada visión en tiempo presente; imagínense realmente haciendo algo, por ejemplo: “Estoy con mi hijo, y nos reímos juntos”.

Pida a los participantes que **FORMEN** pares con un compañero y que compartan la visión.

Deben hablar en presente. En el rotafolio, **ESCRIBA** "Soy...", "Estoy..." y otras frases similares para dar ejemplos.

La persona que escucha solo debe escuchar; ¡No debe hacer comentarios!

Después de dos minutos, los pares de compañeros cambian de roles.

PASO 3. Discusión con todo el grupo para la puesta en común (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Cómo fue escuchar a otra persona contarles lo que quería crear?*

¿Cómo fue contarle a otra persona lo que ustedes querían crear? [Usted puede sugerir, si le parece necesario, mediante sondeos como: ¿Fue inspirador? ¿Fue incómodo?]

¿Fue difícil o fácil compartir su visión?

¿Disfrutaron al escuchar las visiones de otros?

¿Cómo podemos dedicar tiempo a escuchar las visiones de otros más a menudo?

 **DURACIÓN** 10 minutos

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

DIGA: *Cada uno de ustedes debe dedicar unos minutos a escribir las respuestas.*

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

Transcurridos 5 minutos, diríjase a todo el grupo:

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

Siga escuchando las respuestas de los pares hasta que no queden más.

SEGUNDO DÍA DEL TALLER I

SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA

Reflexión

- 5.A Exploración del área de salud prioritaria
- 5.B Visión compartida del área de salud prioritaria: en un dibujo

SESIÓN 6: EL MODELO DEL RETO

- 6.A Distinción entre retos y problemas

— ALMUERZO —

- 6.B Presentación del modelo del reto
 - 6.C De la visión personal a la acción: Uso del modelo del reto
 - 6.D Análisis de la situación actual
 - 6.E Desarrollo de un resultado medible
- Cierre

SESIÓN 5. ELABORAR UNA VISIÓN DEL ÁREA DE SALUD PRIORITARIA

PROPÓSITO

Inspirar a los equipos y lograr su compromiso con una visión para el área de salud prioritaria

OBJETIVO

- Crear una visión compartida para el área de salud prioritaria

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

Ninguno

Reflexión

➤ DURACIÓN 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y compartan un momento de reflexión.

PREGUNTE: *De todas las cosas que hicimos y los temas que discutimos ayer, ¿que les impresionó o conmovió más?*

NOTA: Cuando los participantes se dirigen a todo el grupo tienen la oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitadores.

5.A Exploración del área de salud prioritaria

Haga que los equipos de mejora se concentren en un área de salud prioritaria común para el programa LDP+.

➤ DURACIÓN 60 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio preparado con datos nacionales y la mayor cantidad posible de datos locales y regionales sobre el área de salud prioritaria seleccionada para el programa LDP+. Incluya:
 - Prevalencia de enfermedades o condiciones de salud en esta área de salud,
 - Políticas públicas en esta área de salud,
 - Dos o tres intervenciones probadas en el área de salud prioritaria que el gobierno promueva,
 - Dos o tres indicadores nacionales o regionales.

➤ PROCESO:

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

MUESTRE el rotafolio con el área de salud prioritaria que se haya seleccionado como el eje de LDP+ y explique las razones de dicha selección.

O BIEN: Pida al promotor de LDP+ o a un miembro del equipo de apoyo técnico que comparta los rotafolios con los datos regionales y/o nacionales sobre prevalencia, políticas, intervenciones e indicadores acerca del área de salud.

PASO 2. Análisis de las situación local (30 minutos)

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

¿En qué aspectos considera que es diferente?

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

Para enriquecer la discusión y si están disponibles, use rotafolios preparados con los datos locales.

5.B Visión compartida del área de salud prioritaria: en un dibujo

Este ejercicio guía a los equipos a través del proceso de creación de una visión compartida usando imágenes y dibujos en lugar de palabras. Dibujar les permite a las personas conectarse con lo que es significativo para cada una de ellas con relación al área de salud prioritaria.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio para cada equipo
- ❑ Crayones o marcadores de colores surtidos para cada mesa
- ❑ Rotafolio para el facilitador

➤ **PROCESO:**

PASO I. Creación individual de un dibujo del estado futuro esperado para el área de salud prioritaria (10 minutos)

DIGA: *Esta es una visión creada por el equipo de una unidad de salud rural que estaba trabajando para mejorar la salud materna e infantil:*

“Las mujeres vienen para visitas prenatales a fin de asegurarse de que el embarazo avanza bien. Los niños son vacunados cuando sus madres vienen para sus visitas; la unidad está limpia y es segura tanto para el personal como para los pacientes.”

DIGA: *Imagínense que esto sucedió hace 5 años. Su país/organización ha tenido un éxito extraordinario con avances en [área de salud prioritaria]. Usted lleva un fotógrafo y un periodista en un viaje por el país / región para mostrarles los logros. ¿Adónde los está llevando? ¿Que están viendo ellos? ¿Qué les cuenta la gente? [Haga una pausa entre cada pregunta].*

Deje que el fotógrafo y el periodista se tomen tiempo para tomar fotografías, examinar estadísticas, visitar el centro de salud, hacer entrevistas a miembros del personal y de la comunidad. Cuando usted regresa ellos le muestran sus fotos y resumen sus observaciones. [Ahora cuente hasta 3 para darle tiempo a la gente para volver al presente y abrir los ojos].

Individualmente, dibujen imágenes de lo que vieron durante su viaje imaginario.

NOTA: Explique a los participantes que no se trata de un concurso de dibujo y que se aceptan las figuras hechas con trazos sencillos o palitos. Explíqueles que la razón por la que les pide que hagan un dibujo en lugar de usar palabras es para garantizar que la visión empiece como algo que puedan ver. Puede modificar las instrucciones según le parezca adecuado, pero no elimine el elemento de "ver" el futuro esperado, dado que "ver" y "dibujar" requiere que los participantes sean muy concretos respecto de lo que les gusta ver.

PASO 2. Dibujos compartidos con otros miembros del equipo (5 minutos)

Pida a los participantes que muestren y compartan sus imágenes con otros miembros de su equipo.

PASO 3. Preparación de un dibujo por equipo (20 minutos)

Pida a cada equipo que **PREPARE** un dibujo grande (del tamaño del rotafolio) que capture el sueño colectivo de los miembros del equipo.

Este proceso alienta a los participantes a aportar elementos que son importantes para ellos y a descartar aquellos que no consideran tan importantes.

NOTA: No permita que los equipos simplemente peguen las imágenes de los demás en un portafolio. Este es un ejercicio de integración, no de adición.

PASO 4. Presentación de los dibujos de los equipos (15 minutos)

Pida a cada equipo que **PRESENTE** su dibujo grande frente a todo el grupo.

Si fuese necesario, solicite al equipo que explique las partes del dibujo que no son claras. Es posible hacer añadidos o cambios en el dibujo en cualquier momento.

Mientras los equipos presentan sus dibujos, pida a los participantes que **ESCRIBAN** en un rotafolio un resumen de los elementos y los conceptos mostrados en los dibujos.

Alternativamente, pida a cada equipo que escriba una lista de los elementos que se repiten en cada una de las presentaciones: esto entonces pasa a ser la materia prima para escribir una declaración de la visión.

PASO 5. Revisión de los elementos y los conceptos que aparecen en los dibujos (10 minutos)

Con todo el grupo, repase los elementos y los conceptos que se registraron.

PREGUNTE: *¿Cuán bien estos elementos captan lo que cada uno de ustedes espera ver?*

Cuando todos se hayan puesto de acuerdo respecto de los elementos, los equipos pueden crear sus propias declaraciones de visión o designar un grupo de representantes de los equipos para que creen una para el grupo en general. En este último caso, solicite voluntarios y pídale que presenten una declaración en borrador al grupo antes de la conclusión del taller.

SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO

PROPÓSITO

Presentar y aplicar el modelo del reto.

OBJETIVO

- Identificar la diferencia entre un reto y un problema
- Comprender qué está dentro de nuestro control e influencia y qué no
- Formular un resultado SMART

PREPARACIÓN

- Lea y practique las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Trabaje con el modelo del reto sobre un ejemplo personal con uno de sus co-facilitadores para verificar que domina el proceso.
- Prepare un rotafolio con un gráfico grande del modelo del reto.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *N.º 4 El modelo del reto*
- *N.º 5 Uso del modelo del reto*
- *N.º 6 Desarrollo de resultados SMART*
- *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*

6.A Distinción entre retos y problemas

Este ejercicio explora las experiencias positivas de los participantes que se enfrentan a retos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ▣ Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:
 - *Un problema es “algo que está allí” y que se suele atribuir a fuerzas externas. Un reto incluye un resultado que a ustedes les interesa y por el cual asumen compromiso y responsabilidad.*
- **PROCESO:**

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

PASO I. ¿Qué es un reto? (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Piensen en algo que hayan logrado que les exigió sortear importantes obstáculos y que les genere orgullo.*

Diríjanse a la persona que tengan al lado y cuéntenle su historia.

La persona debe escuchar sin formular preguntas.

Cuando terminen, intercambien los roles.

PREGUNTE: *¿Quién escuchó una historia extraordinaria de su vecino?*

NOTA: No pida a las personas que cuenten sus propias historias sino más bien pida al otro miembro del par que cuente la historia dado que será más breve y exacta. Sin embargo, antes de contarla tendrán que pedirle permiso a la persona para compartir la historia.

PASO 2. ¿Qué se necesita para enfrentar un reto? (20 minutos)

DIGA: *Con su equipo, analicen lo que aprendieron al escuchar estas historias, incluida la propia, y qué se necesita para abordar un reto y superar los obstáculos.*

Escriban una lista.

Desplácese por la sala y pida a cada equipo que le dé un elemento para la lista. (Un ejemplo podría ser “perseverancia y trabajo arduo”).

ESCRIBA los elementos en un rotafolio.

Siga por toda la sala hasta recopilar todos los elementos.

PASO 3. ¿En qué se diferencian un problema y un reto? (10 minutos)

PREGUNTE: *Con su equipo, analicen, según su opinión, cuál es la diferencia entre un problema y un reto.*

Tras escuchar algunas ideas de cada equipo, **DESTAPE** el rotafolio.

DIGA: *Un problema es “algo que está allí” y que se suele atribuir a fuerzas externas. Un reto incluye un resultado que a ustedes les interesa y por el cual asumen compromiso y responsabilidad.*

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

Aliente a los participantes a pensar si los problemas que identifican pueden ser retos por cuales están dispuestos a asumir responsabilidad y a utilizar para practicar sus habilidades de liderazgo, gerencia y gobernanza.

6.B Presentación del modelo del reto

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

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con un gráfico del modelo del reto
 - ❑ Material de distribución: N.º 5 *Uso del modelo del reto*
- **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del material de distribución (5 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 5 *Uso del modelo del reto*.

DIGA: *Este material de distribución explica los pasos incluidos en el modelo del reto.*

En este taller, comenzarán a elaborar el modelo y, después del taller, trabajarán en el modelo con todo su equipo. Durante el Taller N.º 2, seguirán trabajando en el modelo y lo finalizarán en su lugar de trabajo con el equipo completo tras terminar Taller N.º 2.

PASO 2. Presentación de los pasos para elaborar el modelo del reto (10 minutos)

DIGA: *El modelo del reto les permite pasar de la visión a la acción. Les ayuda a elaborar un diagnóstico meticuloso del rumbo que quieren tomar y del lugar donde se encuentran actualmente antes de definir el plan de acción. Para elaborar satisfactoriamente el modelo del reto, necesitan usar todas las prácticas de liderazgo y gerencia.*

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

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

DIGA: *En el paso 1, usted escribirá el área de salud prioritaria que ya se había propuesto. Usted ya lo había desarrollado en su ejercicio anterior.*

SEÑALE la visión en la “nube”.

DIGA: *En el paso 2, el equipo de mejora escribirá un enunciado que represente la visión compartida del futuro en su área de salud prioritaria.*

SEÑALE la situación actual.

DIGA: *En el paso 3, su equipo de mejora evaluará la situación actual con relación a su visión mediante la exploración de sus entornos internos y externos.*

Deben tener en cuenta los factores positivos y negativos del entorno que puedan afectar su capacidad para avanzar hacia su visión y para contribuir con los indicadores del área de salud prioritaria. Describa la situación, más que cuál es el problema. Esto le ayudará a identificar los retos y a seleccionar su resultado medible.

SEÑALE el resultado medible.

DIGA: *En el paso 4, el equipo de mejora se pondrá de acuerdo en un resultado que le permitirá acercarse más a la visión compartida y hacia los indicadores mejorados correspondientes al área de salud prioritaria.*

El equipo se comprometerá a lograr este resultado durante los siguientes seis u ocho meses. Debe conllevar desarrollo para el equipo.

Es preciso que elijan y hagan el seguimiento de uno o dos indicadores clave. Esa es la forma de dar monitoreo al progreso hacia el resultado medible y evaluar los logros al finalizar su proyecto de mejora del LDP+.

SEÑALE los obstáculos y las causas.

DIGA: *En el paso 5, el equipo de mejora identificará los obstáculos que debe superar para alcanzar el resultado.*

El equipo usará las herramientas para analizar las causas fundamentales o subyacentes de estos obstáculos, así las podrá abordar.

APUNTE a la parte inferior del modelo del reto.

DIGA: *En el paso 6, el equipo de mejora definirá su reto.*

Deben elaborar un enunciado por escrito sobre el reto donde indiquen el resultado que prevén alcanzar teniendo en cuenta los obstáculos que van a enfrentar.

SOLICITE la sección Modelo del reto para acciones prioritarias

DIGA: *En el paso 7, su equipo de mejora seleccionará acciones o intervenciones prioritarias para abordar las causas fundamentales.*

Todas las acciones en su plan de acción deben ser acciones que puedan implementar en su nivel de autoridad.

DIGA: *En el paso 8, su equipo de mejora desarrollará un plan de acción. Este plan incluirá los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar sus acciones prioritarias. También incluirá un cronograma para implementar las acciones del equipo.*

Por último, el plan incluirá una descripción de cómo el equipo dará seguimiento al avance hacia su resultado.

Todas las acciones de su plan deben ser las que usted puede implementar a su nivel de autoridad.

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

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

6.C De la visión personal a la acción: Uso del modelo del reto

Este ejercicio ayuda a los participantes a aprender a usar el modelo del reto mediante su aplicación a una visión personal.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: N.º 4 *El modelo del reto* y N.º 5 *Uso del modelo del reto*
- ❑ Rotafolio preparado con siete puntos; consulte abajo el paso I.

➤ **PROCESO:**

PASO I. Demostración de cómo elaborar el modelo del reto (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 4 *El modelo del reto* y el material de distribución N.º 5 *Uso del modelo del reto*.

Siga estos pasos, usando su propia visión personal o un ejemplo de un colega o amigo.

NOTA: Para la aplicación personal del modelo del reto utilizamos más bien una misión o propósito personal que un área de salud prioritaria. En el caso de organizaciones utilizaríamos la misión de la organización.

DIGA:

1. *Repasen su propósito personal y escríbanlo en la parte superior del modelo del reto.*
2. *A continuación, observen su visión personal. Elijan un área en la cual concentrarse.*
3. *Escriban su situación actual en relación con esa visión.*
4. *Seleccionen un resultado medible que les ayude a avanzar desde su situación actual hacia su visión. Tiene que ser posible lograr el resultado que elijan en los próximos tres y seis meses.*
5. *¿Cuál es un obstáculo que impide lograr este resultado? ¿Cuál es la causa de ese obstáculo?*
6. *Escriba el obstáculo como pregunta al final del modelo.*
7. *¿Qué medida puede tomar para superar el obstáculo?*

PASO 2. Cómo elaborar el modelo del reto en función de las visiones personales (20 minutos)

Pida a los participantes que **ELABOREN** y expliquen su modelo del reto a otro participante.

Con todo el grupo, invite a algunos voluntarios a **COMPARTIR** su modelo del reto.

6.D Análisis de la situación actual

En este ejercicio, los equipos elaboran una descripción inicial detallada de la situación actual en relación con los indicadores clave correspondientes al área de salud prioritaria. Esto les permitirá elegir el resultado medible correcto.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio reparado con un gráfico del modelo del reto
 - ❑ Rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria
 - ❑ Papel de rotafolio para los equipos de mejora
- **PROCESO:**

PASO I. Descripción de la situación actual (20 minutos)

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

Pida a los participantes que observen el rotafolio con los indicadores del área de salud prioritaria y que seleccionen de común acuerdo un indicador sobre el cual consideran importante que el equipo se concentre.

Haga que los participantes trabajen en sus equipos de mejora.

DIGA: *Con su equipo, piensen en el indicador que han seleccionado de común acuerdo para el área de salud prioritaria.*

Juntos, consideren los factores positivos y negativos que podrían facilitar o complicar que su equipo de mejora contribuyera con ese indicador.

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

NOTA: Sugiera que los equipos analicen factores como necesidades personales y de la organización, preocupaciones, tiempo disponible y fortalezas y debilidades del equipo. También pueden analizar factores externos, como prioridades de la comunidad, recursos humanos y financieros, y legislaciones y políticas públicas.

DIGA:

Es posible que no conozcan todos los detalles sin hacer un mayor trabajo de exploración para recopilar los datos que faltan o verificar la veracidad de sus supuestos. No obstante, pueden combinar su experiencia y conocimiento para proporcionar una imagen razonablemente precisa de la situación actual. Parte de su tarea entre los talleres n.º 1 y n.º 2 es reunir datos precisos relacionados con su línea de base.

NOTA: Puede recordarles a los participantes que estos son solo ejemplos. Sugiera que piensen en otros factores que podrían impedir el logro del resultado medible.

PASO 2. Contenido compartido y aprendizaje (10 minutos)

Invite a cada equipo a pasar al frente y **PRESENTAR** su trabajo.

6.E Desarrollo de un resultado medible

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

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: N.º 6 Desarrollo de resultados SMART, N.º 8 Elementos de un plan de monitoreo y evaluación y N.º 10 Fuentes de datos comunes
 - ❑ Rotafolios preparados:
 - Modelo del reto
 - Área de salud prioritaria y 2 o 3 indicadores
 - Enunciado: *Un indicador es una señal de cambio a lo largo del tiempo que se puede medir.*
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

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

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

A continuación, **INDIQUE** los indicadores de la presentación en el área de salud prioritaria.

PREGUNTE: *Dada la situación actual que acaban de describir, ¿cuál sería un resultado que demostrara el progreso hacia alguno de estos indicadores?*

Es muy importante que el resultado se pueda medir. Deben poder tener la certeza de que están progresando.

Pida a los equipos de mejora que hagan una lluvia de ideas para obtener los posibles resultados que les gustaría ver en su trabajo.

NOTA: Las personas suelen responder describiendo una actividad (por ejemplo, capacitar, mejorar o reunir). Haga hincapié en que un resultado no es una acción o una actividad, sino que se refiere a la consecuencia de una actividad. Consulte el ejemplo en la página 2 del material de distribución N.º 6 Desarrollo de resultados SMART.

PASO 2. Presentación de los criterios SMART (20 minutos)

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

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 6 *Desarrollo de resultados SMART*.

Repase los cinco criterios SMART y **SEÑALE** el ejemplo de un resultado SMART incluido en la página 2 del material de distribución.

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.

Todos los participantes trabajan en sus equipos de mejora para seleccionar un resultado que les gustaría lograr.

DIGA: *Ahora que han seleccionado un resultado, vamos a repasar, uno por uno, los criterios SMART en el material de distribución entregado.*

A medida que haga el repaso, revise el resultado todo lo que sea necesario para que coincida con cada criterio.

Prepárese para explicar sus revisiones al final de esta actividad.

Presente cada criterio como se describe debajo. A continuación, los equipos trabajan sobre un criterio a la vez y revisan los resultados a medida que avanzan.

PASO 3. Especifique su resultado con un indicador (60 minutos)

DIGA: *Para que sea específico, el resultado debe contener un indicador.*

PREGUNTE: *¿Qué es un indicador?*

Acepte algunas respuestas y reconozca las definiciones de los participantes.

LEA la definición de un indicador del rotafolio: *Un indicador es...*

DIGA: *Un indicador es como un cartel de la carretera, un hito a lo largo de un camino.*

Cuando medimos el indicador, nos muestra si estamos en la carretera correcta, cuánto hemos avanzado y cuánto tenemos que avanzar todavía para llegar a destino (el resultado medible).

DIGA: *Es posible medir la mayoría de los indicadores a través de la vista, la comunicación verbal y/o la escritura.*

Deben preguntarse: “¿Qué puedo ver, oír o leer que indicaría que se ha logrado el resultado esperado?”

Explique los indicadores en más detalles con un ejemplo común.

PREGUNTE: *¿Se les ocurre un indicador que el personal médico y de enfermería use habitualmente?*

Acepte y reconozca las sugerencias de los participantes. Si nadie mencionó la temperatura corporal, **PROPÓNGALA** como otro ejemplo.

DIGA: *Si alguien tiene temperatura alta o fiebre, la temperatura es un indicador de que la persona está enferma.*

Si la fiebre sube, sabemos que el paciente está empeorando.

Si baja, sabemos que está mejorando.

La temperatura es un indicador del estado de salud de una persona.

PREGUNTE: *¿Cómo medimos este indicador?*

Acepte algunas respuestas. Una de las respuestas debe ser “termómetro”.

DIGA: *El termómetro es el instrumento o la herramienta que usamos para medir la temperatura.*

RECURRA al rotafolio preparado con los indicadores del área de salud prioritaria.

DIGA: *Para el resultado SMART, seleccionarán un indicador que sea aplicable a su centro de salud o comunidad. Puede ser igual a uno de los indicadores de nivel más alto del área de salud prioritaria o un indicador de nivel más bajo que contribuya con uno de los indicadores de nivel más alto incluidos en el rotafolio.*

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

DIGA: *Observen los requisitos correspondientes a un indicador en el material de distribución titulado *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*.*

*Luego observen la descripción de una fuente de datos del material de distribución titulado *Fuentes de datos comunes*.*

Usen esta información para ponerse de acuerdo en un indicador de éxito en el proceso de lograr el resultado SMART. Verifiquen que el indicador elegido sea un indicador del área de salud prioritaria o que contribuirá con un indicador del área de salud prioritaria.

PREGUNTE: *Anoten las fuentes de datos: ¿De dónde podrían obtener los datos para medir el indicador?*

Si nadie lo menciona, sugiera estadísticas del servicio del centro de salud, el sistema de información de salud a nivel de distrito, y la encuesta demográfica y de salud, e solicite a los participantes que abran el material de distribución N.º 10 *Fuentes de datos comunes*.

DIGA: *Discuta en su equipo:*

- *¿Se puede medir el indicador?*
- *¿Un equipo de mejora tendría acceso sencillo a la fuente de datos?*
- *¿El equipo podría reunir los datos sin costos adicionales?*

NOTA: Los indicadores se deben expresar con términos neutrales, sin palabras como “mejorados” o “disminuidos” (por ejemplo, el indicador es “temperatura” no “temperatura más alta o más baja”). Las palabras “aumentar” o “mejorar” se pueden usar en el enunciado del resultado medible.

Cierre

 **DURACIÓN** 30 minutos

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

Cada uno de ustedes debe dedicar unos cinco minutos a escribir las respuestas.

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

Transcurridos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

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

Siga escuchando las respuestas de los pares hasta que no queden más.

TERCER DÍA DEL TALLER I:

CONCLUSIÓN DE LA SESIÓN 6. EL MODELO DEL RETO (CONCLUSION)

Reflexión

6.F Desarrollo de un resultado medible (continuación)

6.G Primera versión preliminar del modelo del reto

— ALMUERZO —

SESIÓN 7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

7.A ¿Por qué es preciso dar monitoreo y evaluar?

7.B Preparación de un plan de monitoreo y evaluación

SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

8.A Explorar

8.B Mejora de las habilidades para escuchar: una habilidad para explorar

8.C Próximos pasos: Reflexión sobre el Taller N.º 1 y preparación par el Taller N.º 2

Reflexión

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y compartan un momento de reflexión.

PREGUNTE: *De todas las cosas que hicimos y los temas que discutimos ayer, ¿que les impresionó o conmovió más?*

6.F Desarrollo de un resultado medible (continuación)

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

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: N.º 6 Desarrollo de resultados SMART, N.º 9 Numeradores y denominadores para los indicadores y N.º 10 Fuentes de datos comunes
 - ❑ Rotafolios preparados:
 - Modelo del reto
 - Área de salud prioritaria y 2 o 3 indicadores
 - Enunciado: *Un indicador es una señal de cambio a lo largo del tiempo que se puede medir.*
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

CONSULTEN el material de distribución N.º 6 Desarrollo de resultados SMART.

DIGA: *Muestre el resultado SMART que empezaron a desarrollar ayer. Al finalizar la jornada, habíamos empezado a pensar en la parte específica de los criterios SMART. Pasemos ahora al segundo criterio, que es “medible”.*

PASO I. Creación de un resultado medible con una línea de base y una meta (30 minutos)

DIGA: *El resultado medible siempre enuncia la línea de base para un indicador cuantitativo al principio del programa LDP+, antes del inicio de las actividades. El resultado también enuncia la meta: el valor del indicador al cual el equipo apunta al finalizar las actividades de LDP+.*

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

Los equipos de mejora hacen el seguimiento del valor de sus indicadores mes a mes en la hoja de trabajo del plan de monitoreo y evaluación para mostrar cómo han avanzado hacia el resultado esperado.

DIGA: *La línea de base y la meta/el resultado esperado siempre tienen un numerador y un denominador.*

Observemos cómo pueden seleccionar un numerador y un denominador para el indicador que su equipo ha seleccionado.

REVISAR el material de distribución N.º 10 *Fuentes de datos comunes.*

DIGA: *Pueden obtener los datos de referencia básica de documentos como la encuesta demográfica y sanitaria, las estadísticas de servicios del centro de salud o el sistema de información de salud regional o nacional.*

Es probable que hoy no tengan acceso a todas estas fuentes de datos, pero sí tienen una noción general del área de salud prioritaria y de la situación actual en su localidad. Cuando vuelvan a su entorno de trabajo, pueden revisar el resultado medible y el indicador a partir de datos precisos.

Usen lo que saben para crear una línea de base posible y los valores de las metas para su indicador.

CONSULTEN el material de distribución N.º 9 *Numeradores y denominadores para los indicadores.* Pida a los participantes que trabajen con sus equipos para establecer una línea de base y la meta para el indicador de su resultado SMART.

PASO 2. Creación de un resultado adecuado y realista (15 minutos)

Los participantes permanecen en sus equipos y analizan los dos criterios SMART que siguen.

Toman como punto de partida el análisis anterior de la situación actual en su localidad y su conocimiento de los recursos propios de los equipos de mejora.

PASO 3. Creación de un resultado con plazos definidos (15 minutos)

Los equipos definen el periodo de tiempo a lo largo del cual implementarán el proyecto de mejora de LDP+ para lograr el resultado esperado. A los fines de este programa LDP+, debe ser posible alcanzar los resultados en seis u ocho meses.

PASO 4. Presentación de los resultados SMART (30 minutos)

Invite a cada equipo a **PRESENTAR** su resultado propuesto. Juntos, determinen si cada resultado responde a los criterios SMART.

Aliente el análisis y la discusión.

6.G Primera versión preliminar del modelo del reto

En esta actividad, los participantes empiezan a usar el modelo del reto para dar un marco al proyecto de mejora.

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES** □ Papel del rotafolio grande y marcadores para cada equipo
- **PROCESO:**

PASO I. Los equipos inician el llenado de los modelos de reto (15 minutos)

ENTREGUE papel del rotafolio a cada equipo para que dibuje su propio modelo del reto.

DIGA: *En sus equipos, completen las partes del modelo del reto que hemos cubierto: área de salud prioritaria, visión, situación actual y resultado medible.*

Con todo el grupo, cada equipo **PRESENTA** su versión preliminar del modelo del reto.

Haga hincapié en que esta es solo una versión preliminar y que cada equipo seguirá trabajando en el modelo del reto con el resto de los colegas que integran el equipo de mejora cuando regresen a casa.

Recuérdelos que a medida que los equipos sepan más sobre la situación actual, es probable que quieran hacer ajustes en los resultados medibles para que los resultados SMART sean aún mejor.

SESIÓN 7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

PROPÓSITO

Presentar a los participantes los conceptos de monitoreo y evaluación (M&E) en relación con LDP+, e identificar actividades para el monitoreo y la evaluación de sus proyectos de mejora.

OBJETIVO

- Preparar un plan de monitoreo y evaluación (M&E) para el proyecto de mejora

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias de todo el material de distribución.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 36 *Ejercicio: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación*

7.A ¿Por qué es preciso dar monitoreo y evaluar?

Este ejercicio inculca el monitoreo y evaluación (M&E) como forma de pensar y permite garantizar que todos los proyectos de mejora cuenten con un plan de monitoreo y evaluación (M&E).

➤ **DURACIÓN** 15 minutos

➤ **MATERIALES** Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:

➤ *Supervisar es... / Evaluar es...*

Supervisar: hacer habitualmente el monitoreo de los cambios en los indicadores a lo largo del tiempo para gestionar la implementación de un plan de acción.

Evaluar: comprender y explicar si los resultados se lograron o no, y por qué.

Rotafolio preparado (tapado) con el enunciado:

➤ *¿Por qué es preciso dar monitoreo y evaluar?*

El objetivo de una buena práctica de monitoreo y evaluación (M&E) es dar monitoreo, medir y demostrar resultados adecuadamente.

Si no realizan ninguna medición, no sabrán ni podrán demostrar cuánto han mejorado.

➤ **PROCESO:**

PASO I. ¿Por qué el monitoreo y la evaluación son importantes?
(15 minutos)

DIGA: *Hacer monitoreo y evaluar forman una de las ocho prácticas de los gerentes de lideran. Ya hemos tratado el tema en el proceso de planificación.*

Estos términos tienen numerosas definiciones. Estas son las que usamos en LDP+.

MUESTRE las definiciones del rotafolio: “Supervisar es... / Evaluar es...”.

PREGUNTE: *¿Por qué debemos dar monitoreo?*

ESCRIBA las respuestas en un rotafolio.

AÑADA lo siguiente si no se mencionaron:

- *Proporcionar retroalimentación*
- *Promover el apoyo*
- *Elaborar y ajustar los presupuestos y las actividades del programa*
- *Mostrar y celebrar el progreso*

Tras obtener las respuestas, **MUESTRE** el rotafolio preparado con la pregunta “¿Por qué es preciso dar monitoreo y evaluar?” y lea el objetivo de una buena práctica de hacer monitoreo y evaluar (M&E).

DIGA: *En su proyecto de mejora de LDP+, usarán un plan de monitoreo y evaluación para dar monitoreo al progreso hacia el resultado medible.*

7.B Preparación de un plan de monitoreo y evaluación

Este ejercicio ayudará a los participantes a analizar los pasos que supone la preparación de un plan de monitoreo y evaluación (M&E) a fin de que puedan dar monitoreo a su progreso hacia el resultado medible.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 25 Plan de monitoreo y evaluación, N.º 36 Ejercicio: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación y N.º 8 Elementos de un plan de monitoreo y evaluación

➤ **PROCESO:**

PASO I. Cómo pasar de un resultado medible a un plan de monitoreo y evaluación (M&E) (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 25 Plan de monitoreo y evaluación. Repase los títulos y las explicaciones de cada columna de la hoja de trabajo.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 36 Ejercicio: Elaboración de un plan de monitoreo y evaluación. Lean juntos los detalles del plan de Monapo.

Pida a los participantes que trabajen con sus equipos de mejora para responder a las preguntas del material de distribución sobre Monapo.

Con todo el grupo, pregunte cómo los equipos respondieron las preguntas incluidas en el material de distribución. **ACEPTE** las respuestas correctas:

1. ¿Qué indicador pudo usar el equipo para dar monitoreo al progreso hacia el resultado medible?
El número de clientes que reciben mensualmente un servicio de planificación familiar por primera vez en el centro de salud de Monapo.
2. ¿Cuál es la definición del numerador u del denominador para el indicador?
Numerador: el número mensual de nuevos clientes de planificación familiar en el Centro de salud de Monapo.
Denominador: el número de mujeres en edad reproductiva que viven en un radio de cuatro millas del Centro de salud de Monapo.
3. ¿De dónde obtendrá el equipo los datos del numerador y el denominador para medir el indicador? *Los lugares fiables podrían ser, para el numerador las estadísticas mensuales de los servicios del centro de salud y para el denominador los datos del censo local. (Los equipos pueden proponer otras fuentes de datos que también sean correctas).*

4. *¿Quién reunirá los datos? El gerente del centro de salud y la persona encargada de recopilar las estadísticas del centro de salud.*
5. *¿Cuál es el numerador de la línea de base? ¿Cuándo se recogerán los datos de línea de base? 150 clientes nuevos de planificación familiar; datos recogidos en junio de 2013.*
6. *¿Cuál es el resultado esperado? ¿Cuándo se recogerán los datos para verificar si el equipo alcanzó la meta? 225 clientes nuevos de planificación familiar; los datos se recogerían en diciembre de 2013.*

Si ningún equipo de mejora tiene la respuesta correcta para una pregunta, **REMÍTASE** al material de distribución N.º 8 *Elementos de un plan de monitoreo y evaluación*, para ayudarles a corregir sus respuestas.

PASO 2. Creación de su plan de monitoreo y evaluación (M&E) (30 minutos)

DIGA: *Sabemos qué indicador vamos a usar para dar monitoreo a nuestro resultado medible.*

También sabemos qué fuentes de datos nos proporcionarán la información necesaria.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*.

- Repasen las preguntas incluidas en la hoja de trabajo.
- Verifique la comprensión.

DIGA: *Escriban el resultado medible y los indicadores en la hoja de trabajo.*

Luego respondan las preguntas en cada una de las columnas y completen la hoja de trabajo.

CIRCULE y ayude a los equipos si lo necesitan.

PASO 3. Contenido compartido y aprendizaje (15 minutos)

Invite a los equipos a que compartan lo realizado **EXHIBIENDO** sus Hojas de trabajo del plan de monitoreo y evaluación sobre la pared y pida a los demás participantes que se levanten y observen las hojas.

Si hay pocos equipos, pueden **PRESENTAR** su trabajo uno por uno ante todo el grupo.

NOTA: Si los equipos no llegan a terminar, llenar la hoja de trabajo pasa a formar parte de su la tarea.

SESIÓN 8. EXPLORAR COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

PROPÓSITO

Mejorar la capacidad de explorar de los participantes.

OBJETIVO

- Definir explorar
- Identificar métodos para explorar
- Identificar a los actores involucrados
- Practicar el uso de la acción de escuchar como una forma de explorar

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador correspondientes a esta sesión.
- Prepare copias del material de distribución N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller.*
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Repase la tarea.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*
- N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*
- N.º 10 *Fuentes de datos comunes*
- N.º 37 *Herramienta: Entrevista de salida para clientes*
- N.º 38 *Preguntas guía para los grupos focales*
- N.º 39 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 2*
- N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*

8.A Explorar

Este ejercicio presenta a los participantes el concepto y métodos para explorar que los ayudará en la selección de un reto y un proyecto de mejora.

➤ **DURACIÓN** 15 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio en blanco
- ❑ Material de distribución: N.º 37 Herramienta: Entrevista de salida para clientes, N.º 38 Preguntas guía para los grupos focales y N.º 10 Fuentes de datos comunes

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Presentación del concepto de explorar (5 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué tienen ustedes que hacer para averiguar o para entender mejor la situación actual con relación al resultado que desean alcanzar?*

ESCRIBA las respuestas de los participantes en un rotafolio. Escriba cualquiera de las siguientes opciones si no las mencionan:

- Las necesidades de atención de salud de las personas
- Las estadísticas de los servicios
- Las necesidades y el uso de los recursos
- Las fortalezas, necesidades y preocupaciones de los miembros de sus equipos

PASO 2. Identificación de los métodos para explorar (10 minutos)

PREGUNTE: *En su mesa, analicen los métodos para explorar que tienen a su disposición.*

MUÉVASE POR TODA la sala y **ESCRIBA** las respuestas en un rotafolio.

ENTREGUE y repase el material de distribución: *Entrevista de salida para clientes, Preguntas guía para los grupos focales, Fuentes de datos comunes.*

REVISE el material de distribución N.º 37 *Herramienta: Entrevista de salida para clientes*, material de distribución N.º 38 *Preguntas guía para los grupos focales*, y material de distribución N.º 10 *Fuentes de datos comunes.*

DIGA: *La entrevista de salida para clientes nos permite comprender las necesidades de los clientes y escuchar sus opiniones directamente de ellos. De este modo, no dependemos de nuestras propias percepciones u opiniones.*

Las preguntas guía para los grupos focales nos permiten identificar las necesidades de un segmento específico de la población.

Los sistemas de información de gerencia existentes proporcionan datos de rutina sobre el panorama financiero y el uso de los servicios de los clientes.

PREGUNTE: *¿Cómo podemos usar estos métodos para explorar con el fin de comprender mejor la línea de base y entender el resultado medible?*

Realicen un análisis y elijan algunos métodos de explorar que podrán utilizar.

8.B Mejora de las habilidades para escuchar: una habilidad para explorar

Escuchar es una importante habilidad para explorar. Este ejercicio ayuda a los participantes a reflexionar sobre sus hábitos para escuchar y sobre cómo afectan el clima de trabajo.

NOTA: Para este ejercicio es mejor que las personas formen pares con otras con las que normalmente no trabajan.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES** Ninguno

➤ **PROCESO:**

PASO I. Práctica de escuchar “mal” y compartir lo que se siente (15 minutos)

A todo el grupo:

DIGA: *Elijan a un compañero.*

Decidan quién habla y quién escucha.

La persona que habla debe hablar durante dos minutos sobre un tema que considere importante.

La persona que escucha debe mostrar indicios de no estar escuchando.

Cambien los roles: la segunda persona habla mientras la primera muestra indicios de no estar escuchando.

PREGUNTE: *¿Cómo se sintieron?*

¿Les pasó alguna vez?

¿Alguna vez no escucharon a otras personas?

¿Qué sucede cuando las personas tienen malos hábitos para escuchar?

ACEPTE algunas respuestas después de cada pregunta.

PASO 2. Práctica de escuchar “bien” y compartir lo que se siente (15 minutos)

Repitan el paso 1, pero esta vez la persona que escucha debe demostrar que escucha atentamente lo que la otra persona está diciendo.

PREGUNTE: *¿Cómo se sintieron?*

¿Les pasó alguna vez?

¿Alguna vez escucharon atentamente a otras personas?

¿Qué consecuencias tiene que las personas practiquen buenos hábitos para escuchar?

ACEPTE algunas respuestas después de cada pregunta.

PASO 3. Reflexión sobre los efectos de escuchar atentamente o de no escuchar (15 minutos)

Resuma la repercusión que escuchar bien y escuchar mal tienen en la motivación y la eficacia de la organización.

Establezca conexiones entre escuchar y explorar para obtener información.

PREGUNTE: *¿Qué lecciones sacan de este ejercicio?*

RECOJA algunas respuestas.

8.C Próximos pasos: Reflexión sobre el Taller N.º 1 y preparación para el Taller N.º 2

Esta actividad repasa el Taller N.º 1 y presenta las expectativas y la tarea para el Taller N.º 2.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Tres rotafolios
 - ❑ Material de distribución: N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*, N.º 3 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 2 y N.º 3* *Formulario para la reunión del equipo de mejora* para utilizar con el equipo en el lugar de trabajo
- **PROCESO:**

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

PASO I. Repaso general del programa LDP+ y de las sesiones anteriores (20 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué hemos hecho desde el primer día?*

En los tres rotafolios en blanco, uno para cada día, **ESCRIBA** las actividades que los participantes recuerdan. **COMPLETE** las actividades que falten.

PREGUNTE: *¿Qué fue lo más importante para usted?*

Recoja las respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué es lo que puede aplicar cuando regrese al trabajo?*

Recoja las respuestas.

REVISE el material de distribución N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*, desde el primer día. **SEÑALE** dónde nos encontramos en el proceso y que sucederá a continuación.

PASO 2. Revisión de la tarea (20 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 39 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 2* y el material de distribución N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*.

LEA cada tarea en voz alta (o pida que alguien la lea):

DIGA: *La tarea tras el Taller N.º 1 y antes del Taller N.º 2 es realizar dos reuniones con el resto del equipo en el lugar de trabajo:*

La primera reunión es para compartir lo aprendido y obtener la retroalimentación de su equipo. Repasen los siguientes puntos:

- *Área de salud prioritaria*
- *Visión compartida*
- *Modelo del reto (tal como está completado actualmente)*
- *Plan de monitoreo y evaluación*

La segunda reunión es para revisar los resultados de la exploración de los miembros del equipo. La práctica de explorar debe incluir reunir datos precisos para el indicador y el plan de monitoreo y evaluación.

Usen el formulario para la reunión del equipo de mejora a fin de diseñar la reunión de exploración y cualquier otra reunión entre taller y taller.

Consulte si tienen alguna pregunta.

PASO 3. Explicación de las visitas de coaching (10 minutos)

Explique que cada equipo tiene un coach del equipo de apoyo técnico e indique a cada equipo quién es su coach. Si fuese posible, **FIJE UNA FECHA** para las visitas de coaching. Las visitas duran algunas horas.

DIGA: *El coach se sentará con su equipo y repasará el progreso de la tarea, aclarará lo que sea necesario, volverá a explicar los elementos del Taller N.º 1 que se deban refrescar y alentará al equipo.*

Sugiera a todos los miembros del equipo de mejora que estén presentes en la visita de coaching. En la visita de coaching incluya a todos los miembros del equipo, incluso los que no asisten a los talleres del LDP+.

PASO 4. Próximos pasos (10 minutos)

ANUNCIE las fechas del Taller N.º 2, que abordará las prácticas de enfocar, planificar y alinear y movilizar.

HAGA HINCAPIÉ en que se espera que las mismas personas asistan al siguiente taller porque cada taller se basa en el anterior:

- Si un miembro del equipo no puede asistir, el equipo debe encontrar quién lo reemplace.
- Asegúrese de que el miembro del equipo reemplazante aprenda el contenido del Taller N.º 1 y los resultados de las actividades.

Verifique que todos sepan:

- El segundo taller durará tres días completos.
- Cada equipo de mejora **PRESENTARÁ** los resultados de la tarea al inicio del taller. Los equipos deben estar bien preparados al llegar al taller.

Pida a cada equipo que se asegure de que alguien está preparado para **REVISAR** el primer día del próximo taller lo que aprendió en este taller, cómo lo aplicó y qué cambió como resultado de este aprendizaje.

La evaluación es una oportunidad para que los participantes compartan lo aprendido y sus opiniones, y para que los facilitadores obtengan información sobre qué aspectos fueron más satisfactorios y qué aspectos se pueden mejorar.

➤ **DURACIÓN** 10 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller

➤ **PROCESO:**

ENTREGUE una copia del material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller, y dé a los participantes 10 minutos para completarlo.

Pida a los participantes que proporcionen su honesta retroalimentación sobre lo que aprendieron en el taller. Explíqueles que no se espera que escriban los nombres en los formularios.

Mientras los participantes completan el Formulario de evaluación y retroalimentación, **RECOJA** y **FOTOGRAFÍE** los modelos del reto elaborados por el grupo durante este taller para poder tenerlos listos para que los participantes los usen para practicar como dar retroalimentación durante el taller N.º 2. También los utilizarán los coaches durante la reunión n.º 2 del equipo de apoyo técnico (consulte la sección 2: Reuniones del Equipo de Apoyo Técnico).



TALLER 2 LIDERAZGO Y GERENCIA

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 2

PROPÓSITO

Aplicar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza para pasar de la visión a la acción.

OBJETIVOS

- Presentar las herramientas y las técnicas que permiten entender el enfoque como práctica de liderazgo
- Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo
- Identificar los obstáculos y sus causas fundamentales
- Proponer acciones prioritarias con una perspectiva de género
- Aprender a enfocarse en las prioridades a fin de lograr resultados importantes
- Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 1
- **Sesión 9:** Movilizar para obtener resultados: Aprender a movilizar a los actores involucrados
- **Sesión 10:** Enfocar: Entender enfocarse como práctica del liderazgo
- **Sesión 11:** Enfocar el plan: Identificar acciones prioritarias y aprender a enfocarse personalmente y como equipo para lograr resultados importantes
- **Sesión 12:** De la visión a la acción: Crear planes de acción que orienten a los equipos hacia sus resultados medibles

CRONOGRAMA

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

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura (15 min) Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas (3 h)	Revisión (20 min) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (conclusión) (1 h) Sesión 10: Enfocar (1 h y 15 min)	Revisión (20 min) Sesión 11: Enfocar a través del plan (2 h 50 min)
	Almuerzo		
P.M.	Revisión de tareas (conclusión): (1 h, o según sea necesario, de acuerdo con la cantidad de equipos) Sesión 9: Movilizar para obtener resultados (3 h 5 min) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 10: Enfocar (conclusión) (3 h y 20 min) Reflexiones de clausura (30 min)	Sesión 11: Enfocar a través del plan (1 h) Sesión 12: De la visión a la acción (1 h 45 min) Evaluación del Taller (10 min)

PREPARACIÓN

Lea todos los materiales de la reunión por adelantado. Utilice la información proporcionada en el calendario en las notas para facilitadores a fin de determinar cuánto tiempo dar a los participantes para que llenen los formularios, trabajen individualmente, en pares, en grupos, etc.

REFLEXIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final de cada día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante. Si lo desea, por la mañana puede insertar un breve momento de reflexión a acerca del contenido del día anterior para averiguar si los participantes adquirieron nuevos conocimientos en este plazo.

NOTA: Estas reflexiones regulares constituyen una práctica importante de liderazgo. Permite que las personas tengan tiempo de pensar acerca de lo que han aprendido y cómo aplicarlo.

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, copie y entregue el material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller.

Monitoreo del avance. El éxito del programa se mide mediante un monitoreo del avance que realizan los equipos de mejora hacia sus resultados medibles. El equipo de apoyo técnico ayudará a los equipos a dar monitoreo a su avance.

ENTRE LOS TALLERES 2 Y 3

Reuniones del equipo completo. Al regresar a sus lugares de trabajo los participantes celebran reuniones con el resto de sus equipos a fin de informar lo que han aprendido en el taller y revisar los resultados de su exploración.

Sesiones de coaching. Los miembros del equipo de apoyo técnico del LDP+ trabajan con los equipos entre cada taller. En estas reuniones, ellos revisan el avance y los temas cubiertos en el taller; además de presentar sus comentarios y apoyar a los equipos que trabajan en sus modelos del reto y preparar sus planes de acción.

T2
DÍA I
CRONOGRAMA

PRIMER DÍA DEL TALLER 2

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2

— ALMUERZO —

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2
(conclusión)

SESIÓN 9: MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS

9.A Equilibrio entre dos enfoques de liderazgo

9.B Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo

9.C Análisis de las necesidades y los intereses de los actores involucrados: un ejercicio de exploración y movilización

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura



DURACIÓN

15 minutos

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

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Revisión del aprendizaje del Taller N.º 1 y los objetivos para el Taller N.º 2

En este ejercicio se revisa lo que aprendieron los participantes durante el último taller.

- **DURACIÓN** 2.75–3.75 horas
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con los objetivos del Taller N.º 2
 - ❑ Rotafolio con tarea para el Taller N.º 2
 - ❑ Material de distribución: N.º 41 *Agenda y objetivos: Taller 2 Liderazgo y gerencia*; N.º 39 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 2*
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar el contenido del Taller N.º 1 (20 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 1 que hable al grupo. Después de que termine esta persona,

PREGUNTE: *¿Qué preguntas tienen a esta altura del proceso?*

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 2 (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 41 *Agenda y objetivos: Taller 2 Liderazgo y gerencia*.

Revisar los objetivos del programa del taller.

PASO 3. Informar sobre las tareas (2–3 horas)

CONSULTEN el material de distribución N.º 39 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 2*. Invite a cada equipo a pasar al frente de la sala para su **PRESENTACIÓN**. Según cuál sea la cantidad de equipos, conceda unos 20 a 30 minutos por equipo para la presentación, la retroalimentación y las preguntas.

- Pida a los equipos que **MUESTREN** sus modelos del reto revisados. Se espera que expliquen cómo avanzaron y refinaron la tarea que hicieron en el Taller N.º 1.

NOTA: Conceda preguntas y aclaraciones pero enfóquese en ayudar a los equipos en lugar de criticarlos.

AUTORICE UN DESCANSO PARA EL ALMUERZO en un momento adecuado de manera que cada equipo tenga tiempo de presentar sin sentirse apurado, y que los participantes tengan suficiente tiempo para hacer sus preguntas.

Reanude y **COMPLETE** las presentaciones de los equipos.

PASO 4. Concluya la sesión (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Dónde vieron indicios de actividades de exploración?*

DESTAQUE los métodos de recopilación de datos que utilizaron los equipos y su eficacia para recopilar la información clave.

PREGUNTE: *¿Qué habría sucedido si los equipos hubieran explorado de esta manera?*

¿Qué hemos aprendido acerca de la exploración?

SESIÓN 9. MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS

PROPÓSITO

Aprender a movilizar a los actores involucrados.

OBJETIVO

- Movilizar recursos para alcanzar sus resultados medibles

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 42 Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo
- N.º 43 Dos enfoques del liderazgo
- N.º 44 Ejercicio de género
- N.º 45 Conceptos básicos de género
- N.º 46 Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados
- N.º 47 Formulario de solicitud de movilización de recursos

9.A Equilibrio entre dos enfoques de liderazgo

Este ejercicio demuestra que tanto los enfoques relacionales como los posicionales contribuyen a obtener resultados positivos.

- **DURACIÓN** 50 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 42 Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo y N.º 43 Dos enfoques del liderazgo
- **PROCESO:**

PASO 1. Revisar los objetivos de la actividad (5 minutos)

- DIGA:** *Es importante que su equipo entienda los diferentes enfoques del liderazgo y cuál es la mejor manera de trabajar juntos para utilizar todas sus fortalezas.*
- Cuando terminemos esta actividad, ustedes:*
- *Entenderán los enfoques de liderazgo relacional y posicional.*
 - *Sabrán de qué manera el liderazgo relacional y posicional contribuye a los resultados.*
 - *Reconocerán la importancia de equilibrar ambos enfoques en un grupo de trabajo o equipo.*

PASO 2. Autoevaluación de los enfoques de liderazgo (15 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 42 Autoevaluación sobre enfoques de liderazgo.

DIGA: *Esto les ayudará a determinar el enfoque que utilizan más a menudo en situaciones de trabajo.*

Lean los enunciados y rodeen con un círculo el 1, 2, 3, o 4 para indicar cuán a menudo emplean este enfoque cuando trabajan en un grupo.

Por ejemplo, si alguien la mayor parte del tiempo asume la responsabilidad de liderar el grupo para obtener resultados, encerraría en un círculo el número 4 de la primera tabla.

Elijan solamente un número para cada conjunto de 1–4.

Después de que hayan completado la autoevaluación:

DIGA: *Luego de haber encerrado en un círculo un número para cada conjunto de enunciados, miren y vean si tienen círculos en más números 1 y 2, o en más 3 y 4.*

DIGA: *Si comprueban que tienen más 1 y 2, eso significa que tienden a usar más a menudo el enfoque relacional.*

Si comprueban que tienen más 3 y 4, entonces tienden a usar más a menudo el enfoque posicional.

Discutan esto en pares durante cinco minutos.

PASO 3. Equilibrio de los enfoques de liderazgo en un equipo (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 43 *Dos enfoques del liderazgo*.

DIGA: *Observen las descripciones de los dos tipos diferentes de liderazgo.*

El liderazgo relacional dependen más de la solidez de las relaciones personales.

El liderazgo posicional depende más de la posición de autoridad del individuo.

Tengan en cuenta el enunciado en la parte superior del material de distribución: “Los líderes eficaces equilibran el enfoque relacional y el posicional”.

Compare su autoevaluación con las descripciones de estos dos enfoques de liderazgo. Considere cuánto se acercan estas descripciones a su comportamiento habitual.

DIGA: *Formen pares y tomen cinco minutos cada uno analizando cómo podrían equilibrar los dos enfoques.*

Lidere una discusión con el grupo grande sobre los efectos de estos dos enfoques del liderazgo.

PREGUNTE: *¿Qué efectos puede tener cada uno de los dos enfoques sobre la manera en que trabajan en conjunto los miembros de un equipo?*

En nuestros equipos, ¿cómo podemos reconocer y apreciar a quienes usan enfoques más relacionales o posicionales de liderazgo que los nuestros?

¿Qué compromisos puede asumir su equipo a fin de apreciar otros enfoques de liderazgo?

En plenario, solicite que los grupos **INFORMEN** los resultados de sus discusiones.

9.B Entender el efecto del género en los enfoques de liderazgo

En esta sesión, los participantes exploran cómo los roles de género afectan los estilos de liderazgo y apoyan a hombres y mujeres para que puedan liderar juntos con dignidad y respeto.

- **DURACIÓN** 1 hora y 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ▣ Material de distribución: N.º 44 Ejercicio de género y N.º 45 Conceptos básicos de género
- **PROCESO:**

PASO 1. Aclarar las definiciones e implicaciones de “sexo” y “género” (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 44 *Ejercicio de género* y el material de distribución N.º 45 *Conceptos básicos de género*.

DIGA: *Vamos a analizar el género. Tenemos que asegurarnos de utilizar las mismas definiciones para los conceptos de género claves.*

En el material de distribución verán las definiciones de género y de sexo.

El género es un conjunto de roles, responsabilidades, derechos, derechos adquiridos y obligaciones de orden económico, social y político definidos culturalmente y asociados con el hecho de ser hombre o mujer, así como con las relaciones de poder entre mujeres y hombres, niños y niñas.

El sexo es las diferencias biológicas entre las hembras y los machos.

Entonces, en el material de distribución vamos a revisar las definiciones de sexo, género, equidad de género e igualdad de géneros, violencia basada en el género, el empoderamiento y la participación de los hombres.

Conceda tiempo para que los participantes revisen el material de distribución y usted pueda recibir y aclarar las preguntas en la reunión plenaria.

PASO 2. Consideración de los roles de liderazgo tradicionales sobre hombres y mujeres (30 minutos)

DIGA: *Si queremos que nuestros equipos de mejora trabajen bien, debemos fomentar la equidad de género en el liderazgo.*

PREGUNTE: *En su contexto, ¿en qué forma las oportunidades para ocupar cargos de liderazgo son iguales o diferentes para los hombres y las mujeres?*

DIGA: *Las mujeres (como grupo, no todas) históricamente han estado excluidas de la mayoría de las posiciones formales del liderazgo, autoridad y poder. Generalmente se las ha hecho responsable de establecer y mantener relaciones.*

Aunque las mujeres pueden haber tenido alguna influencia sobre los recursos necesarios para realizar tareas importantes, raramente han tenido control sobre estos recursos.

Los hombres (como grupo, no todos) históricamente han ocupado posiciones de liderazgo con mayor autoridad y poder formal.

Esto ha permitido a los hombres tener más control sobre los recursos necesarios para las actividades importantes.

PASO 3. Considerar cómo podemos cumplir nuestro compromiso de equidad en el liderazgo (30 minutos)

DIGA: *Tanto los líderes masculinos como femeninos utilizan los enfoques de liderazgo relacional y posicional.*

Redunda en beneficio de todos cuando tanto los hombres como las mujeres pueden ser líderes efectivos que emplean ambos enfoques.

Pida a los equipos que analicen la siguiente pregunta durante 10 minutos:

¿Cómo podría nuestro equipo estimular y apoyar a las mujeres y a los hombres para que utilicen enfoques de liderazgo tanto posicionales como relacionales?

En un pleno, solicite que los grupos **INFORMEN** los resultados de sus discusiones.

Recomendaciones para el facilitador:

1—Mantenga la modalidad de averiguación durante la facilitación. Reconozca que las cuestiones relacionadas con el género pueden afectar nuestros sentimientos más profundos y pueden llevarnos a imponer nuestro punto de vista.

2—Destaque que la equidad de género y el acceso a los roles de liderazgo es tanto para mujeres como para hombres.

3—Evite transformar la sesión en un foro de quejas, y trate de concentrar la atención en el futuro: Pregunte “¿qué podemos hacer para mejorar el liderazgo de los hombres y de las mujeres?”

9.C Análisis de las necesidades y los intereses de los actores involucrados: un ejercicio de exploración y movilización

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar a sus actores involucrados y entender sus necesidades e intereses mediante las prácticas de enfocar, planificar, explorar y movilizar.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con la definición de actores involucrados: *Los actores involucrados son aquellos individuos o grupos que tienen un interés en el logro de los resultados que ustedes han seleccionado. Esto incluye a quienes son afectados por los resultados, ya sea de manera positiva o negativa.*
- ❑ Material de distribución: N.º 46 Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Identificación de los actores involucrados (20 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué significa la expresión “actores involucrados”?*

Tome algunas respuestas.

DIGA: *Los actores involucrados son aquellos individuos o grupos que tienen una participación en el resultado que usted ha seleccionado.*

- *Los actores involucrados incluyen a cualquier persona que pueda ayudarle a tener éxito, o que puedan crearle dificultades. Un actor involucrado es también cualquiera que pueda ser afectado cuando usted logra su resultado. ¿Estarán contentos? ¿Descontentos?*

REVISE el material de distribución N.º 46 de *Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados*.

PASO 2. Identificar los intereses y las preocupaciones de los actores involucrados (25 minutos)

REFERIRSE al rotafolio con las definiciones de los actores involucrados.

DIGA: *En su equipo, realice una lluvia de ideas para crear una lista de todos los actores involucrados para su proyecto de liderazgo del equipo de mejora y encierre en un círculo los cinco más críticos. Puede incluirse una persona muy influyente, un grupo, una organización o un equipo.*

Póngalos en la columna izquierda de la hoja de trabajo.

Para cada actor involucrado, analice las preguntas de las tres columnas siguientes:

- *¿Qué es lo que le interesa al actor involucrado?*
- *¿Cuál es la preocupación principal del actor involucrado?*
- *¿Qué necesita hacer para obtener el apoyo del actor involucrado?*

Complete la hoja de trabajo y discuta los pasos siguientes con su equipo.

En una sesión de mañana, utilizaremos esta información a fin de entender mejor cómo podemos movilizar a estos actores involucrados para lograr que apoyen en la implementación de sus planes de acción y el logro de sus resultados.

Cierre



DURACIÓN

30 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.

Cuando hayan terminado, comenten sus respuestas con la persona que tienen a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

T2
DÍA2
CRONOGRAMA

SEGUNDO DÍA DEL TALLER 2

SESIÓN 9: MOVILIZAR PARA OBTENER RESULTADOS (CONCLUSIÓN)

Reflexión

9.D Movilización de los actores involucrados para comprometer recursos

SESIÓN 10: ENFOCAR

10.A ¿Qué significa enfocar?

10.B Reconocimiento de su esfera de influencia

— ALMUERZO —

10.C Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados

10.D Diagnosticar las causas fundamentales—Técnicas de los cinco por qué

Cierre

Reflexión

 **DURACIÓN** 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y compartan un momento de reflexión.

PREGUNTE: *De todas las cosas que hicimos y los temas que discutimos ayer, ¿que les impresionó o conmovió más?*

NOTA: Cuando los participantes hablan a todo el grupo, es una gran oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitador.

Recuerde a los participantes que van a retomar donde terminaron en el primer día con relación a la exploración de la movilización de los actores involucrados.

9D. Movilización de los actores involucrados para comprometer recursos

Este ejercicio demuestra cómo la movilización de recursos requiere análisis y planificación.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 47 Formulario de solicitud de movilización de recursos y N.º 46 Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados
 - ❑ Rotafolio en blanco

NOTA: Las actividades para movilizar recursos deben insertarse en el plan de acción que se desarrolle en la próxima sesión. Esta es la manera en que funciona “alineamiento y movilización”!

➤ PROCESO:

PASO 1. Movilización de apoyo de los actores involucrados (5 minutos)

DISTRIBUYA copias del *Formulario de solicitud de movilización de recursos*.

DIGA: *Utilizaremos el análisis de actores involucrados que realizaron ayer como la base de este ejercicio.*

DIGA: *Como vimos, los actores involucrados clave son personas o grupos que tienen una participación en el resultado que ustedes han seleccionado.*

Esto incluye aquellos que pueden afectar su avance así como aquellos que son afectados por su resultado.

Ya sea que efectúen o reciban un impacto positivo o negativo, ellos son sus actores involucrados y es necesario obtener su apoyo o reducir su impacto negativo.

Sin el apoyo de los actores involucrados no podríamos avanzar mucho hacia nuestros resultados esperados.

PASO 2. Planificación de la movilización (30 minutos)

DIGA: *Revisar el material de distribución N.º 46 Hoja de trabajo de análisis de actores involucrados: quiénes son los actores involucrados, sus intereses y preocupaciones, y lo que necesitan ustedes para obtener su apoyo.*

En la columna izquierda del Formulario de solicitud de movilización de recursos escriban el nombre de cada actor involucrado del que necesiten un recurso en particular.

DIGA: Entre los ejemplos de estos recursos cabe citar dinero, trabajo voluntario, acceso a personas de influencia, o materiales.

Para cada recurso que se necesita, llene las columnas de la hoja de trabajo: ¿qué quiere exactamente de dicho actor involucrado, quien hará la petición, y antes de qué fecha?

PASO 3. Compartir y aprender juntos (25 minutos)

Invite a cada equipo a **LEER** una hilera de sus hojas de trabajo (por ejemplo, un actor involucrado y un conjunto de recursos).

Repita el proceso hasta que todos los equipos hayan compartido todo el contenido de sus hojas de trabajo.

PREGUNTE: *¿Cuáles son algunas de las actividades que ustedes necesitan incluir en su plan de acción para asegurarse de obtener realmente los recursos que necesitan?*

Tome respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

- Ejemplos de actividades pueden ser visitas, reuniones, conversaciones telefónicas, envío de materiales, e invitar o acompañar a otras personas en un viaje de campo para ver algo en acción.
- Esta es una oportunidad para que los equipos adquieran nuevas ideas a partir del intercambio.

DIGA: *Cuando empiecen a trabajar en sus planes de acción, añadan aquellas actividades que consideren necesarias para movilizar recursos.*

DIGA: *Utilicen su Formulario de solicitud de movilización de recursos como herramienta de seguimiento en las próximas reuniones con sus equipos.*

Ahora que tienen los nombres de las personas responsables de presentar cada solicitud de recursos, puede apoyar y responsabilizar a cada uno del seguimiento.

NOTA: Al indicar quién presentará cada solicitud, excluya los nombres de las personas que no forman parte del equipo o que no estén presentes en la sala. La responsabilidad recae en el equipo.

SESIÓN 10. ENFOCAR

PROPÓSITO

Explore enfocarse como una práctica de liderazgo y revise las herramientas y técnicas de focalización.

OBJETIVOS

- Explicar qué significa enfocar
- Explicar las herramientas técnicas para enfocar
- Y los obstáculos que bloquean llegar a un resultado esperado
- Aplicar un análisis de causas fundamentales

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Seleccione un resultado medible que pueda usarse para la actividad titulada “Obstáculos a alcanzar el resultado”, y escríbalo en un rotafolio. Practique la Técnica de los cinco por qué con alguno de sus cofacilitadores. Seleccione un ejemplo que le resulte cómodo para usarlo.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

DISTRIBUCIÓN MATERIAL DE

- N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
- N.º 48 *Esfera de influencia*
- N.º 49 *Categoría de obstáculos*
- N.º 50 *Herramienta de análisis de equidad de género*
- N.º 51 *Técnica de los cinco por qué*

10.A ¿Qué significa enfocar?

Este ejercicio explora la importancia de enfocar dentro de una organización.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. La práctica de liderazgo de enfocar (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué significa enfocar?*

¿Por qué es importante que los líderes se enfoquen?

¿Qué sucede cuando un grupo u organización no tiene un enfoque claro?

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

Revise la definición de enfocar del material de distribución N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*.

DIGA: *Enfocar significa:*

- *Determinar las prioridades clave, y*
- *Crear un cuadro común de resultados esperados.*

DIGA: *El resultado organizacional de enfocar es:*

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

PASO 2. Prioridades (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Para que los equipos se enfoquen, es necesario conocer el enfoque de la institución que los cubre.*

En el último taller, analizamos el área de salud prioritaria y los indicadores que enfocarían el trabajo de nuestros equipos.

ESCRIBA el área de salud prioritaria y los indicadores en un rotafolio.

PASO 3. Enfoque organizacional (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *Aparte del área de salud prioritaria y los indicadores, ¿qué otras cosas tiene su organización que puedan usarse como herramienta para enfocar? (Misión, estrategia, metas anuales, etc.)*

DIGA: *Ahora que hemos considerado la focalización, en la siguiente sesión vamos a examinar más de cerca lo que se encuentra en nuestra esfera de influencia.*

I0.B Reconocimiento de su esfera de influencia

Este ejercicio ayuda a la gente a pensar acerca de lo que pueden o no puede controlar a fin de efectuar cambios, dado su papel o posición en la organización. Esta discusión contribuirá a enfocarse en sus planes de acción.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio grande con tres círculos concéntricos con diámetros concéntricos mayores dibujados alrededor de cada uno.
- ❑ Material de distribución: N.º 48 *Esfera de influencia*
- ❑ Rotafolio preparado (cubierto) con la oración de serenidad escrita sobre el mismo:
Dadme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el coraje para cambiar las que puedo; y la sabiduría para entender la diferencia.—Reinhold Niebuhr, La oración de serenidad

➤ **PROCESO:**

PASO I. Definir círculos de control y de influencia (10 minutos)

En el grupo grande, **MUESTRE** los tres círculos y **ESCRIBA**:

- “control” dentro del círculo interior;
- “influencia” en el círculo del medio;
- “sin control y poca/ninguna influencia” en el círculo exterior.

Analice las distinciones entre los tres ciclos.

Pida ejemplos para cada círculo, como estos:

- **Círculo interior:** nuestras palabras, nuestras actitudes y nuestras acciones.
- **Círculo del medio:** nuestro vecindario, nuestro entorno laboral, amigos, colegas, familia (podemos ejercer influencia sobre ellos pero no podemos controlarlos).
- **Círculo exterior:** fenómenos naturales como terremotos o el clima, política fuera de nuestro alcance, y el comportamiento de personas con quienes no tenemos contacto.

PREGUNTE: *¿Cuál de estos círculos les preocupa más?*

NOTA: Normalmente es el círculo exterior, donde no es mucho lo que podemos hacer.

PREGUNTE: *¿En qué círculo es más probable que tenga usted algún impacto?*

¿Qué sucede cuando usted tiene un impacto?

¿De qué manera afecta eso a los otros círculos?

PASO 2. Analice las prácticas que contribuyen a ejercer influencia (15 minutos)

En sus equipos, pida a los participantes que reflejen y analice en las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que necesiten utilizar para influir eficazmente en los demás.

¿Qué actividades ejercen la mayor influencia sobre un equipo?

Pídales que **PREPAREN UNA LISTA** para presentar al grupo más amplio.

PASO 3. Presente prácticas que apoyen la influencia (15 minutos)

Ante todo el grupo, pida que los equipos **PRESENTEN** sus reflexiones sobre las prácticas de influencia.

PASO 4. Concluya la sesión (5 minutos)

REVELEY LEA (o pida que alguien lea) la oración de serenidad del rotafolio.

Recalque que liderazgo se trata de enfocarse en cosas que pueden ejercer influencia más que en quejarse acerca de las cosas sobre las que no podemos hacer mucho.

Esta sesión es una adaptación de los círculos de control, influencia y preocupación de Covey.
Covey, Stephen. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon and Schuster, 2004.

I0.C Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar el trabajo necesario para realizar el resultado medible esperado.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado con el resultado esperado que usted seleccionó
 - ❑ Hojas de rotafolio en blanco
 - ❑ Cinta adhesiva para pegar papeles en la pared
 - ❑ Mitad de hojas de papel, suficientes como para dar cinco a cada equipo
 - ❑ Marcadores para cada grupo a fin de que escriban sus ideas sobre el papel
 - ❑ Material de distribución: N.º 49 *Categoría de obstáculos* y N.º 50 *Herramienta de análisis de equidad de género*

➤ **PROCESO:**

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

PASO I. Identificar los obstáculos que impiden lograr los resultados (60 minutos)

REFIÉRASE al rotafolio preparado con el resultado medible esperado que haya seleccionado para la demostración. Explique al grupo cómo lo seleccionó y encontró.

PREGUNTE: *¿Porque todavía no han llegado allí?*

¿Qué es lo que bloquea el camino hacia este resultado, cuáles son los obstáculos?

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 49 *Categoría de obstáculos*.

DIGA: *Hay varias categorías amplias en la que pueden ubicarse los obstáculos de su equipo. Algunas de las más comunes son:*

- *Políticas y procedimientos*
- *Proveedores*
- *Equipo, infraestructura y suministros*
- *Pacientes, clientes, individuos o comunidades*

PREGUNTE: *¿Qué ejemplos dentro de estas categorías pueden aplicarse a la entrega y el uso de los servicios de salud?*

PRESENTE cuatro hojas de rotafolio en blanco con las categorías como encabezados.
ESCRIBA ejemplos en el rotafolio correspondiente a medida que los participantes los sugieran.

PREGUNTE: *¿Cuáles son los obstáculos principales que enfrenta su equipo para realizar el resultado medible esperado?*

DIGA: *Con su equipo de mejora, anote todos los obstáculos que se le ocurran.*

Identificar los obstáculos en cada una de las categorías que acabamos de analizar: políticas y procedimientos, proveedores; equipo, infraestructura y suministros, pacientes, clientes, individuos o comunidades; y el problema transversal del género. Añada otros obstáculos que encajen dentro de estas categorías.

En la reunión plenaria, pida a los equipos que compartan los obstáculos que han identificado.

PASO 2. Considere los obstáculos relacionados con el género (30 minutos)

DIGA: *Tengan en cuenta que el género es un tema transversal que debe tenerse en cuenta en la realización de este análisis. Hay muchos ejemplos de problemas de género que podrían afectar la prestación y el uso de los servicios de salud en todas las categorías. Por ejemplo, hay políticas que pueden limitar el acceso de las mujeres a los servicios de salud, (por ejemplo, a las mujeres a menudo necesitan “permiso” para usar servicios o métodos de planificación familiar) o actitudes prejuiciosas de los proveedores que pueden limitar el uso general de los servicios a las mujeres.*

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 50 *Herramienta de análisis de equidad de género.*

DIGA: *Cuando se realiza el análisis de las causas de este problema podemos pensar en la equidad de género en términos de tres temas diferentes:*

- *Oportunidad: ¿De qué manera el sistema de salud fomenta la equidad de género en roles de gerencia y liderazgo?*
- *Acceso: ¿Cómo se organizan los servicios de salud de manera que resulte fácil tanto para las mujeres como para los hombres recibir servicios de calidad?*
- *Participación: ¿De qué manera participan los hombres y las mujeres de la comunidad en las decisiones relacionadas con los servicios de salud?*

DIGA: *Ahora en sus grupos comience a llenar la Herramienta de análisis de equidad de género para identificar algunos obstáculos relacionados con el género que pudieran bloquear a los hombres y mujeres en el acceso o uso de los servicios.*

PASO 3. Identificar los obstáculos más críticos (30 minutos)

DIGA: *Ya han identificado muchos obstáculos, pero es más útil enfocarse solamente en aquellos que ocasionan las mayores dificultades para lograr el resultado esperado.*

Por ejemplo, puede haber muchas razones de que las mujeres no tengan acceso a los servicios de prevención de transmisión de enfermedades de madre a hijo (PTMI), pero pueden haber observado que la mayoría de las mujeres embarazadas ni siquiera vienen al centro de salud para los servicios prenatales. En este caso, sería bueno analizar las causas de ese obstáculo, el hecho de no ir para recibir los servicios prenatales, en lugar de cualquier otro obstáculo relacionado con los propios servicios de PTMIU.

DIGA: *El principio de Pareto, también conocido como el 80/20, es una idea que inicialmente se refería a la observación de que el 80% de la riqueza de Italia pertenecía a tan sólo el 20% de la población. Si se aplica a su lista de obstáculos, esto podría significar que el 80% de sus dificultades es ocasionada por el 20% de sus obstáculos. Considere esto al determinar cuáles de los obstáculos explican la mayor parte del estancamiento o del fracaso del esfuerzo.*

DIGA: *Con su equipo de mejora, revise los obstáculos que han identificado y márquenlos según el grado de importancia. Escriba “A” junto a los que considere más importantes, “C” junto a los menos importantes, y “B” junto a los que queden en el medio.*

Piense en los círculos de influencia de la sesión anterior. Seleccione los obstáculos que usted puede controlar, no los que quedan fuera. Por ejemplo, los recursos de terceros están fuera de su control, aunque posiblemente dentro de su esfera de influencia.

Luego seleccione tres de los cinco obstáculos más importantes para realizar el resultado medible esperado de su equipo. Verifique que todos estén de acuerdo con su selección.

Escriba cada obstáculo en una hoja aparte de papel de rotafolio.

Pida a los equipos que **PRESENTEN** los obstáculos que han seleccionado en la reunión plenaria y que expliquen brevemente sus razones.

10.D Diagnosticar las causas fundamentales—Técnicas de los cinco por qué

Este ejercicio ayuda a los participantes a determinar la diferencia entre presentar síntomas y causas fundamentales y luego diagnosticar dichas causas.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 20 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado: Un árbol con sus raíces a la vista.
 - ❑ Rotafolio preparado con cuadro de ejemplo que incluye obstáculos, causas y acciones prioritarias.
 - ❑ Material de distribución: N.º 51 Técnica de los cinco por qué
 - ❑ Rotafolios en blanco uno para cada equipo

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar la técnica de los cinco por qué para el análisis de las causas (20 minutos)

MUESTRE el rotafolio con la imagen de un árbol con sus raíces a la vista

PREGUNTE: *¿Qué tiene que ver esto con enfocar y planificar?*

Tome respuestas hasta que alguien mencione el análisis de las causas.

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

Tome respuestas y haga comentarios alentadores ante las explicaciones de causas que sean correctas o casi correctas.

DIGA: *El análisis de causas implica métodos de resolución de problemas que van más allá de los síntomas para encontrar las causas básicas de los problemas.*

Utilizamos el análisis de causas porque los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas subyacentes, por oposición a ocuparse meramente de los síntomas obvios.

DIGA: *Aprenderán algunas maneras estructuradas de diagnosticar los problemas organizacionales, similares a las maneras en que aprendemos a diagnosticar problemas médicos.*

Una manera es seguir preguntando “¿por qué?” para ir más allá de los síntomas y aprender cuáles son sus causas.

ESCRIBA, en un rotafolio parte, uno debajo del otro: ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?

Dé un ejemplo de cómo estos “porqués” se aplican a las causas que figuran en la lista bajo las cuatro categorías descritas en la actividad anterior. Seleccione una causa y empiece a preguntar “¿por qué?”

PREGUNTE: *¿Por qué está sucediendo esto?*

Usando un ejemplo como el que se encuentra en el material de distribución N.º 51 *Técnica de los cinco por qué*, haga una demostración del proceso y pídale a su coentrenador que repita la pregunta después de cada respuesta para ilustrar la técnica.

NOTA: *Ensaye esto con su coentrenador de antemano para cerciorarse de demostrar bien esta técnica.*

DIGA: *Aunque llamamos a esta técnica “Los cinco por qué”, no siempre querremos preguntar “¿por qué?” exactamente cinco veces. A veces basta con preguntar tres “porqués”, y a veces es necesario preguntar “por qué” más de cinco veces para llegar a la verdadera causa.*

¿Cuándo debemos dejar de preguntar “por qué”? Esto depende de las respuestas. Es importante detenerse en un “¿por qué?” que caiga dentro de su esfera de influencia, no uno que quede fuera de esta influencia.

PASO 2. Practicar la técnica de los cinco por qué (40 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Ustedes han identificado los principales obstáculos para lograr el resultado medible esperado que está vinculado con las prioridades institucionales de su organización y la visión de su equipo.*

Para desarrollar su plan de acción, deben examinar más profundamente las causas de estos obstáculos.

Cuanto mejor sea su análisis, tanto mejor será su plan de acción y tanto más alta la probabilidad de que su plan de acción propuesto lo conduzca a su resultado esperado.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 51 *Técnica de los cinco por qué*.

DIGA: *Para cada uno de los obstáculos que incluyeron en la lista, pregunte unas cinco veces “¿por qué?” ¿Alguna pregunta? (Recuerde que pueden necesitar más o menos de cinco). Deténganse cuando lleguen a la última causa sujeta a acción, o sea que su equipo considera que puede hacer algo al respecto. Estas son las causas fundamentales en la que se concentrarán sus planes de acción.*

Si la pregunta es: “¿por qué las mujeres no vienen a la clínica?”, la pobreza o la falta de educación podrían ser la causa fundamental.

Pero sería mejor detenerse en una causa fundamental más indicada para una acción, como “porque no saben cómo se beneficiarán de los servicios que ofrecemos”. El mejor detenerse aquí. Seguir preguntando “¿por qué?” no produciría información sobre la que puedan actuar.

Cuando lleguen al final de las preguntas “por qué” para cada obstáculo, llenen el papel del rotafolio para ese obstáculo con una tabla que incluya la última causa fundamental y dejen espacio para las acciones prioritarias para abordarla.

CIRCULE entre los equipos, escuche atentamente sus deliberaciones, y examine las hojas de sus rotafolios para asegurarse de que entienden la tarea y se ocupan de las causas fundamentales sobre las cuales tienen control.

NOTA: Al circular, asegúrese de que los equipos no produzcan una larga lista de descripciones muy generales, tal como “falta de recursos humanos”. Si observa esta tendencia, ayude a los equipos a analizar más profundamente preguntándoles: “¿por qué es así?”

PASO 3. Informe sobre el avance (20 minutos)

Invite a cada equipo a **COMPARTIR** las hojas de sus rotafolios en la reunión plenaria.
Analice las preocupaciones o preguntas.

 **DURACIÓN** 30 minutos

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.

Cuando hayan terminado, comenten sus respuestas con la persona que tienen a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

TERCER DÍA DEL TALLER 2

SESIÓN 11: ENFOCAR A TRAVÉS DEL PLAN

Reflexión

- 11.A Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias para abordar las causas fundamentales
- 11.B Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género
- 11.C Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades

— ALMUERZO —

- 11.D Poner primero lo primero—la matriz de lo importante y lo urgente

SESIÓN 12: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

- 12.A Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados
- 12.B Reflexiones sobre el Taller N.º 2 y preparación para el Taller N.º 3

SESIÓN 11. ENFOCAR A TRAVÉS DEL PLAN

PROPÓSITO

Identificar acciones prioritarias y aprender a enfocarlas personalmente y como equipo para lograr resultados importantes.

OBJETIVOS

- Identificar prioridades
- Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género
- Distinguir entre “importante” y “urgente”

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Imprima copias del material de distribución N.º 4 *El modelo del reto*.
- Pruebe las herramientas con un co-facilitador o amigo para familiarizarse con ellas.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 4 *El modelo del reto*
- N.º 52 *Marco de referencia del continuo de integración de género*
- N.º 53 *Escenarios del continuo de integración del género*
- N.º 54 *Matriz de prioridades (Ejemplo)*
- N.º 55 *Matriz de prioridades*
- N.º 56 *La matriz de lo importante y urgente*

Reflexión

➤ DURACIÓN 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y compartan un momento de reflexión.

PREGUNTE: *De todas las cosas que hicimos y los temas que discutimos ayer, ¿que les impresionó o conmovió más?*

NOTA: Cuando los participantes hablan a todo el grupo, es una gran oportunidad de empezar a verse a sí mismos en el rol de facilitador.

Recuerde a los participantes que va a reanudar donde se quedaron el segundo día y ahora utilizarán las herramientas de alinear, movilizar, enfocar y planificar analizadas anteriormente en este taller a fin de enfocar el plan.

11.A Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias para abordar las causas fundamentales

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar acciones prioritarias específicas que los equipos pueden usar para superar las causas fundamentales de sus obstáculos y lograr su resultado medible.

➤ DURACIÓN 30 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio con directrices para lluvia de ideas:
 - No criticar las ideas.
 - No analizar ideas durante la sesión de lluvia de ideas.
 - Pensar creativamente.

➤ PROCESO:

PASO 1. Lluvia de ideas sobre acciones prioritarias (15 minutos)

DIGA: *Ahora que han identificado las causas fundamentales que le impiden realizar su resultado medible, ha llegado el momento de someter a una lluvia de ideas algunas acciones prioritarias que serán clave para que puedan avanzar para realizar su resultado medible. Consideren sus causas fundamentales al pensar en las acciones prioritarias necesarias para alcanzar su resultado medible.*

También consideren prácticas probadas que sugieren los coaches y otras fortalezas que hayan observado en la situación actual, a fin de avanzar sobre la base de lo que funciona.

DIGA: *El propósito la lluvia de ideas es generar muchas ideas creativas para facilitar el mejoramiento de sus equipos.*

Todos los miembros del equipo deben participar activamente en este proceso. La técnica de lluvia de ideas tiene algunas reglas generales.

MUESTRE el rotafolio con directrices para una lluvia de ideas.

PREGUNTE: *¿Hay otras directrices que debemos considerar para poder generar una buena cantidad de ideas creativas para realizar nuestro resultado medible?*

AÑADA las sugerencias al rotafolio.

DIGA: *Reflexionen individualmente sobre el resultado medible esperado por su equipo y las causas fundamentales.*

Tómense cinco minutos para escribir individualmente medidas prioritarias que deberían adoptar para superar estos obstáculos y lograr su resultado.

DIGA: *En sus equipos, registren todas las ideas así obtenidas en una hoja de rotafolio. Como grupo, combinen las ideas que sean similares.*

PASO 2. Informe sobre el (15 minutos)

Invite a cada equipo a **COMPARTIR** las hojas de sus rotafolios en la reunión plenaria.

I I.B Analizar acciones prioritarias con una perspectiva de género

Este ejercicio genera conciencia sobre la manera en que las acciones prioritarias tienen un impacto positivo o negativo sobre la equidad entre género y utiliza este conocimiento para seleccionar intervenciones que fomenten dicha equidad.

- **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 52 Marco de referencia del N.º 53 Escenarios del continuo de integración del género
 - ❑ Rotafolio preparado con el Marco de referencia del continuo de integración de género
- **PROCESO:**

PASO I. Explicar el marco de referencia del continuum de integración de género (30 minutos)

MOSTRAR el rotafolio con el Marco de referencia del continuo de integración de género.

DIGA: *El primer día de este taller analizaremos el problema del género. Cuando realizamos el análisis de la causa fundamental, también exploramos la manera en que los problemas del género son transversales y la importancia de tenerlos en cuenta cuando se analizan los obstáculos relacionados con las políticas, procedimientos, proveedores y clientes. Y comenzamos a analizar la manera en que los valores y las creencias culturales afectan nuestra manera de pensar y actuar. El problema es cuando no tenemos conciencia de esta influencia y tomamos decisiones relacionadas con el género a ciegas, o peor aún, cuando conscientemente utilizamos los desequilibrios en torno al género para obtener nuestros objetivos.*

En el proceso de seleccionar nuestras intervenciones queremos tener conciencia del género y seleccionar intervenciones que fomenten la equidad de género o, como mínimo, no reforzar o contribuir a la disparidad entre los géneros.

DIGA: *Analicemos este marco de referencia del continuum de integración de género.*

En la parte superior de este marco, podemos ver el objetivo principal, que es “tener conciencia del género” cuando programamos actividades. Logramos esto al entender la manera en que el género afecta el uso de los servicios y los comportamientos relacionados con la salud y cómo nuestras intervenciones pueden contribuir a la equidad de género y a la salud.

Al pie de este marco de referencia, podemos ver la actitud que estamos tratando de evitar que es la de ser “ciego al género”. Ser “ciegos al género” nos hace proponer actividades sin tener en cuenta cómo pueden afectar la equidad de género y la salud.

En la flecha se demuestran tres clases de intervenciones/actividades clasificadas en función de la manera en que afectan la equidad de género. Las intervenciones/actividades pueden ser “explotadoras”, “acomodaticias”, o “transformativas”.

ENTREGUE el material de distribución N.º 52 Marco de referencia del continuo de integración de género e invite a algunos participantes a leer las definiciones en voz alta.

- DIGA:** Este marco de referencia demuestra un continuo de los tipos de intervenciones categorizadas por la forma en que tratan las normas y disparidades de género en su diseño, implementación y evaluación.
- Las intervenciones/acciones ciegas al género no priorizan la consideración de abordar las normas de género y la disparidad de las relaciones de poder o la manera en que dichas intervenciones afectan al género.
 - Por ejemplo: Cuando una iniciativa de desarrollo económico alienta la creación de empresas, que en algunos países africanos constituye tradicionalmente un trabajo para las mujeres, como es la destilación de cerveza, los préstamos o subvenciones para dichas empresas son otorgados a los hombres.
 - Las intervenciones/acciones conscientes del género examinan y abordan los resultados previstos relacionados con el género durante las etapas de diseño e implementación.
 - Por ejemplo: Según la evidencia de que las mujeres son más propensas a invertir el dinero en sus familias, el dinero de apoyo alimentario se otorga directamente a las mujeres en lugar de a los hombres. (Este ejemplo revela conciencia de género así como acomodaticia del género).
 - Las intervenciones explotadoras del género se aprovechan de normas rígidas y desequilibrios existentes en las relaciones de poder vinculadas al género para realizar los objetivos de intervenciones de salud.
 - Por ejemplo: Un programa de PMTCT envía mensajes que alientan a los hombres a cerciorarse de que sus cónyuges se hagan las pruebas de VIH. Este mensaje puede incrementar el estigma y el desequilibrio de poder existente de entre los hombres y las mujeres.
 - Las intervenciones acomodaticias del género reconocen el rol de las normas y disparidades en torno al género y procuran desarrollar acciones que se ajusten a los desequilibrios del poder existentes, y a menudo los compensen.
 - Por ejemplo: Habiendo determinado que los hombres no están interesados en la planificación familiar y que es difícil llegar a ellos, un programa de planificación familiar decide no perder tiempo trabajando con los hombres y se enfoca solamente de las mujeres.

- *Las intervenciones transformativas del género procuran examinar, cuestionar y cambiar las normas rígidas y el desequilibrio de poder en torno al género como medio de realizar objetivos de equidad de género y salud.*
 - *Por ejemplo: Un programa de atención prenatal desea incrementar los partos asistidos por un proveedor de salud especializado. Al diseñar la intervención, invitan a las mujeres a venir a sus citas de atención prenatal con sus compañeros para que ambos reciban el asesoramiento, de modo que los hombres y las mujeres discutan y tomen decisiones juntos acerca del parto de su bebé.*

DIGA: *Las intervenciones conscientes del género tienen como fin acomodar o transformar las relaciones de género, con la meta final de lograr resultados para la salud al mismo tiempo que se transforman las normas de género hacia una mayor igualdad. Las intervenciones explotadoras del género constituyen un enfoque inaceptable, especialmente en programas de salud pública que deben “en primer lugar no dañar”.*

NOTA: El marco de referencia del continuo puede dar la impresión de que a fin de realizar intervenciones transformadoras del género es necesario pasar por la explotación y la acomodación del género. Pero este no es el caso. Es importante ser consciente del género para evitar a toda costa las intervenciones explotadoras del género y, si fuera posible, implementar siempre intervenciones que fomenten la equidad de género.

PREGUNTE: *En sus propias palabras, ¿qué es una intervención que es ciega al género? ¿Puede darnos un ejemplo?*

Permita que uno o dos participantes expliquen la definición, en sus propias palabras, y den un ejemplo de ser ciego al género. **ESTÉ PREPARADO** a para proponer un **EJEMPLO** en caso de que nadie encuentre uno. Repita el mismo procedimiento para explicar las intervenciones “explotadoras”, “acomodaticias” y “transformativas”.

PASO 2. Clasifique algunos escenarios de acuerdo con el marco continuum de integración de género (20 minutos)

ENTREGUE el material de distribución N.º 53 *Escenarios del continuo de integración del género* e invite a los participantes a trabajar en sus equipos para clasificarlos de conformidad con el “Marco de referencia del continuo de integración de género”.

Después de 10 minutos, pida a los equipos que compartan:

PREGUNTE: *¿En qué parte del continuum de integración de género se ubica cada uno de los escenarios y por qué?*

Brinde oportunidades para que todos los equipos **COMPARTAN** sus análisis, caso por caso, y proporcione retroalimentación si fuera necesario.

PASO 3. Analizar las intervenciones de los equipos en base al Marco del continuum de integración de género (20 minutos)

Pida a los equipos que analicen la lista de sus intervenciones en el análisis de causas, y que las clasifiquen como “explotadoras”, “acomodaticias”, o “transformativas”.

Después de 10 minutos, pida a los equipos que **COMPARTAN** en la reunión plenaria:

PREGUNTE: *¿Encontraron, en la lista de intervenciones de su lluvia de ideas, algunas intervenciones que eran ciegas al género? ¿Pueden explicar qué intervenciones y por qué?*

Escuche las intervenciones ciegas al género que se proponen y corríjalas si fuera necesario. Pida a los participantes que identifiquen lo que cambiarían para lograr que las intervenciones seleccionadas sean transformadoras. Continúe con el mismo proceso solicitando intervenciones que sea explotadoras, acomodaticias o transformativas.

Cierre de la sesión reforzando la importancia de analizar las intervenciones con perspectiva de género, de este modo:

DIGA: *En la sesión siguiente seleccionará las intervenciones prioritarias para abordar las causas fundamentales de su reto. Analicen dónde se encuentran en el continuum de integración de género.*

Tengan cuidado de no seleccionar actividades que puedan ser explotadoras del género, dado que uno de los principios fundamentales del trabajo y el desarrollo de la salud es “no hacer daño”.

Si fuera posible, seleccionen actividades que promueven una programación transformativa del género, a fin de desafiar gradualmente la disparidad de géneros y fomentar cambios positivos en los roles, las normas y la dinámica de poder de los géneros.

I I.C Fijar prioridades mediante la matriz de prioridades

La matriz de prioridades ayuda a los participantes a clasificar las acciones según criterios que son importantes para ellos. Pueden usar esta herramienta para priorizar acciones como parte del desarrollo de sus planes de acción.

NOTA: La matriz de prioridades es una herramienta que se puede utilizar para clasificar las diferentes opciones e identificar las más adecuadas para un contexto específico. En el LDP+ se la puede utilizar en dos momentos. En esta sesión la herramienta se utilizará para seleccionar las acciones prioritarias con mayor probabilidad de abordar las causas fundamentales. También se la puede utilizar en el paso anterior del modelo del reto para seleccionar los obstáculos más importantes después de una sesión de lluvia de ideas que produzca una larga lista.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Material de distribución: N.º 54 Matriz de prioridades (Ejemplo), N.º 55 Matriz de prioridades y N.º 4 El modelo del reto
- ❑ Rotafolio preparado con una matriz de prioridades en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar y demostrar la herramienta (10 minutos)

Usar un ejercicio divertido titulado “La elección de un marido”, para demostrar cómo funciona la matriz de prioridades.

NOTA: Si elegir un cónyuge no es una opción o no es adecuado en su contexto, se puede cambiar el ejemplo a elegir un candidato para un empleo.

DIGA: *Vamos a aprender a tomar decisiones, cómo tomar una decisión cuando se nos presentan varias opciones, como entender cuál será la opción más provechosa.*

Para hacer esto utilizaremos algo denominado “criterios”. Ejemplos de criterios son el tiempo que lleva completar una tarea, los costos, el impacto sobre la calidad y la disponibilidad de recursos.

Siempre utilizamos criterios cuando tomamos decisiones.

Para entender cómo usar los criterios, comenzaremos con un ejemplo de una elección personal importante.

PREGUNTE: *¿Cuáles son algunas de las elecciones más importantes de nuestras vidas?*

(Generalmente alguien dirá “elegir un cónyuge”, pero si nadie lo dice, dígalo usted).

DIGA: *Tomemos el ejemplo de elegir un esposo y veamos qué criterios podríamos usar para tomar esta decisión. Los hombres serán observadores en este ejercicio.*

SEÑALE la matriz en blanco en el rotafolio.

- Pregunte a las mujeres tres nombres comunes de hombres de su país.
- **ESCRIBA** el nombre de cada hombre en la parte superior de cada columna bajo “acciones prioritarias”.

DIGA: *Cuando las mujeres eligen un esposo, ¿qué podría ser lo más importante?*

Repita la pregunta después de cada respuesta que den las mujeres del grupo. Las respuestas podrán ser “buenos valores”, “que sea bueno conmigo”, “que me escuche”, “bien educado”, y otras por el estilo.

- Después de escuchar varias respuestas, **SELECCIONE Y ESCRIBA** un criterio a la izquierda de la matriz: uno para cada hilera.

PASO 2. Califique cada hombre imaginario para cada criterio en una escala de 1 a 3 (10 minutos)

CALIFIQUE los hombres imaginarios. Por ejemplo:

DIGA: *Es un científico y obtiene un “3” en educación, pero es malo y obtiene solamente un “1” en bondad.*

El grupo seguramente entenderá estos dilemas.

- **ESCRIBA** no me para calificar a cada hombre imaginario en cada una de los criterios (1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto). Asegúrese de que los totales no sean iguales para todos los hombres.

PASO 3. Calcule el total de puntos para cada hombre (5 minutos)

- Cuando haya llenado las doce cajas en la matriz, **SUME** cada columna y ponga la suma al pie.
- **SEÑALE** la mejor opción de acuerdo al funcionamiento de la matriz de prioridades.

PASO 4. Priorización de las acciones (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué criterios utilizaría para priorizar sus acciones prioritarias?*

Tome respuestas y **ANÓTELAS** en el rotafolio.

DIGA: *En su lista de posibles acciones prioritarias, califiquen cada una en una escala de 1 a 3 —siendo el 1 el que rinde el menor beneficio y el 3 el mayor— de acuerdo con sus criterios.*

DIGA: *Por cada acción de su plan de trabajo, sumen los números de cada columna para ver la puntuación total para cada acción.*

Cuanto más alta sea la puntuación, tanto más alta será la prioridad de la acción basada en los criterios indicados. (Podrá optar por añadir o cambiar criterios de acuerdo con sus necesidades).

PASO 5. Presente la matriz de prioridades (5 minutos)

- **SOLICITE** a los participantes que abran el material de distribución N.º 54 *Matriz de prioridades (Ejemplo)* y el material de distribución N.º 55 *Matriz de prioridades* para que los equipos los usen en su próxima reunión. Revise la matriz de muestra con el grupo.
- Compruebe que los participantes entiendan cómo funciona la matriz de prioridades y que las prioridades de muestra tengan sentido para los participantes.
- Explique que después de que utilicen la matriz con sus equipos en pleno tendrán que asegurarse de que pueden implementar las acciones prioritarias elegidas sin tener que esperar que alguien más las apruebe o que haya recursos.

DIGA: *Como pueden ver, la matriz de prioridades puede ser una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia. Sin embargo, es preciso ejercer cierta cautela. Es solamente eficaz cuando se tiene toda la información o datos relevantes. Para usarla deben evitarse los criterios que requieren conjeturas o supuestos no verificados.*

PASO 6. Establecer criterios para la toma de decisiones (5 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué criterios podría utilizar para priorizar las acciones que sometió a lluvia de ideas en la sesión anterior?*

- **APUNTE** algunas respuestas en un rotafolio.
- Sugiera, sino se mencionó: tiempo, costo, impacto sobre los resultados, transformativo del género y disponibilidad de los recursos.
- Califiquen criterios de modo que cuanto más elevada sea la puntuación, tanto más alta sea la prioridad (lo más importante) de la acción.

NOTA: Algunos equipos podrían desear alterar los criterios de conformidad con sus necesidades específicas.

PASO 7. Realización del modelo del reto (25 minutos)

- DIGA:** *Ahora utilicen la matriz de prioridades para evaluar la lista de acciones generadas en su lluvia de ideas.*
- Seleccionen las acciones prioritarias que satisfagan mejor los criterios que hayan elegido.*
- Elijan no más de tres acciones prioritarias dado que están trabajando para lograr un resultado a corto plazo.*

Cuando queden cinco minutos antes de finalizar esta actividad, **DISTRIBUYA** copias del material de distribución N.º 4 *El modelo del reto*.

- DIGA:** *Ahora pueden completar su modelo del reto.*
- Llenen las tres (o menos) acciones prioritarias que han seleccionado en el lado derecho de su modelo del reto.*

- DIGA:** *Verifiquen para asegurarse de que implementar estas acciones prioritarias los acercará a su resultado medible y, por lo tanto, a la misión de su organización y la visión de su equipo.*

Si la respuesta es “sí”, eso indica que están preparados para elaborar su plan de acción.

Si la respuesta es “no”, vuelvan a realizar el proceso de selección de acciones y luego hagan cambios a su modelo del reto.

- DIGA:** *Además, comprueben si pueden pensar en implementar las acciones prioritarias seleccionadas, dado su nivel de autoridad y de recursos disponibles.*

Si no están seguros, consulten el diagrama de Esfera de control y de influencias.

¿Elegió acciones prioritarias dentro de su control, como cambio de ideas o de comportamientos?

Elija acciones prioritarias que requieran que usted ejerza influencia en las personas que están dentro de su círculo de influencia: miembros de la comunidad, colegas, otras personas de su organización, amigos o familiares.

Recuerde al participante que piensen en esto a medida que sigan trabajando sobre la manera de refinar sus modelos del reto y elaborar sus planes de acción.

I I.D Poner primero lo primero—la matriz de lo importante y lo urgente

Esta herramienta ayudará a los individuos y los grupos a aprender que lo más importante no es gestionar el tiempo sino las prioridades.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio con una versión grande de la matriz de lo importante y lo urgente, donde cada cuadrante se haya rotulado como en el material de distribución
 - ❑ Rotafolio preparado con las siguientes definiciones:
 - Urgente—*actividades que requieren atención inmediata—AHORA;*
 - Importante—*que contribuyen a su misión, valores y prioridades*
 - ❑ Material de distribución: N.º 56 *La matriz de lo importante y urgente*
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. ¿Cómo pasamos nuestro tiempo? (20 minutos)

PRESENTE la matriz vacía y explique los cuatro cuadrantes (rotulados).

DIGA: *Pasamos nuestro tiempo en una de cuatro maneras, trabajando en actividades que son:*

- *Urgentes e importantes*
- *Urgentes pero no importantes*
- *Importantes pero no urgentes*
- *Ni importantes ni urgentes*

Explique: “Urgente”—*actividades que requieren atención inmediata—AHORA.*

Explique: “Importante”—*actividades que contribuyen a su visión, valores y prioridades.*

PREGUNTE: *Si una actividad es urgente, ¿eso también significa que es importante?*

Discuta con el grupo grande la manera en que las actividades urgentes pueden quitarnos el tiempo que podríamos dedicar a otras actividades que nos permitirían realizar nuestra misión o visión.

PREGUNTE: *¿Puede darme ejemplos de actividades que no son urgentes pero sí importantes?*

REGISTRAR las respuestas en el cuadrante pertinente.

NOTA: A nadie le gusta admitir que pasa tiempo en actividades no urgentes y no importantes, pero con la ayuda de todo el grupo, se pueden revelar algunas de estas actividades.

PASO 2. ¿Cómo pasan su tiempo? (25 minutos)

DISTRIBUYA copias de la matriz de lo importante y urgente. Solicite a los participantes que abran el material de distribución N.º 56 *La matriz de lo importante y urgente*.

DIGA: *Hagan este ejercicio para ustedes mismos.*

Primero, piensen en su semana de trabajo típica. Tal vez usted trabaja en total unas 40 horas a la semana, y decide pasar 20 horas realizando trabajo urgente e importante.

Eso significa que normalmente pasa el 50% de su semana de trabajo en el cuadrante I.

Complete esto para cada cuadrante, y luego dirijase a la persona que tiene a su lado y comparta sus resultados.

DIGA: *Enumere las tareas que son más importantes en su trabajo.*

Comparta esto con una persona que no conozca muy bien, tal vez alguien de otro equipo.

Analicen juntos lo que cada uno de ustedes podría hacer de manera diferente a fin de hacer más de las actividades importantes.

DIGA: *Para liderar eficazmente es necesario pasar más tiempo en el cuadrante II, “importante pero no urgente”.*

Si no pasa tiempo en este cuadrante planeando, desarrollando capacidad y cosas por el estilo, muchas cosas pasarán al cuadrante uno, “urgente”, y se encontrará atendiendo crisis constantemente.

Esto no constituye un liderazgo eficaz, pero muchos de nosotros nos encontramos haciendo esto debido a que no prestamos suficiente atención a las actividades del cuadrante II.

NOTA: Muchas de las urgencias vienen de superiores que los participantes consideran que se encuentran en el círculo externo a su esfera de influencia; en muchos países es difícil enfrentarse al poder. Sin embargo, es importante tener esta conversación y vale la pena dedicarle tiempo dado que a menudo es la causa principal de las tareas en el Cuadrante I.

DIGA: *En su grupo pequeño discuta cómo pueden cambiar los porcentajes de modo que haya más tiempo para las cosas importantes del cuadrante II. En otras palabras, ponga primero lo primero.*

PASO 3. Cómo poner primero lo primero (15 minutos)

En el grupo grande, tome ideas (estrategias) para la forma de poner primero las cosas que van primero y apúntelas en un rotafolio.

Recuerde al participante que piensen en esto a medida que sigan trabajando sobre la manera de refinar sus modelos del reto y elaborar sus planes de acción.

NOTA: Como hemos aprendido en la sesión anterior sobre cómo entender las raíces de los obstáculos que encontramos, aquí también hay causas fundamentales que explican por qué aparecen tantas cosas en la ventana urgente/importante. Un tema que se presenta a menudo es la conducta del jefe como motivo de las urgencias. Use este tiempo para explorar cómo pueden 'gerenciar' mejor a sus jefes a fin de poder evitar estas urgencias constantes. (Si los jefes están en la sala, tanto mejor, dado que podrán escuchar al otro lado). Es una oportunidad especial para explorar este tema y ayudar a todos a darse cuenta de que no existe una solución a menos que hablen entre ellos.

SESIÓN 12. DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

PROPÓSITO

Crear planes de acción que guíen a los equipos hacia sus resultados medibles.

OBJETIVOS

- Crear un plan de acción
- Integrar las actividades de M&E y las actividades de movilización de recursos en el plan de acción

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Prepare copias del material de distribución N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller.*

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Notas autoadhesivas o tarjetas de notas

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*
- N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*
- N.º 24 *Formulario de información del LDP+*
- N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*
- N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*
- N.º 57 *Plan de acción para el equipo de mejora*
- N.º 58 *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*
- N.º 59 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 3*

12.A Elaboración de un plan de acción le conduzca a resultados

Este ejercicio ayuda a cada equipo a elaborar un plan de acción que demuestre las actividades, cronogramas y responsabilidades específicas para cada una de las acciones prioritarias.

➤ **DURACIÓN** 1 hora y 15 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Material de distribución: N.º 57 *Plan de acción para el equipo de mejora*, N.º 58 *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción* y N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*
 - ❑ Rotafolios preparados para cada equipo con un plan de acción en blanco
 - ❑ Rotafolio preparado con tareas:
 - 1—Escriba una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria.
 - 2—Asigne una persona para que se responsabilice de cada actividad.
 - 3—Estime los recursos necesarios para completar la actividad.
 - 4—Indique las fechas de inicio y finalización para cada actividad.
 - 5—Realice una verificación rápida del borrador de su plan de acción.
 - ❑ Suministro de notas autoadhesivas

➤ **PROCESO:**

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

PASO 1. Revisar el formato del plan de acción (5 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 57 *Plan de acción para el equipo de mejora* y el material de distribución N.º 58 *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*.

DEMUESTRE cómo llenar el plan de acción en el rotafolio.

- **DEMUESTRE** a los equipos cómo llenar la parte superior del plan de acción en sus rotafolios utilizando la información de sus modelos del reto.

PASO 2. Llenar el resto del plan de acción (45 minutos)

DEMUESTRE, lea y explique el rotafolio preparado con las cinco tareas que deben completarse para rellenar el plan de acción.

NOTA: Esta es una versión preliminar del plan de acción, dado que los equipos compartirán sus ideas con sus propios equipos y realizarán mejoras.

DIGA: *Primero, escriba una lista de todas las actividades necesarias para completar cada acción prioritaria en la columna izquierda debajo de “actividades”.*

Segundo, asigne una persona para que se responsabilice de cada actividad.

Estime los recursos que necesitará para completar cada actividad.

Cuarto, indiquen las fechas de inicio y finalización para cada actividad.

Y por último, verifique el borrador de su plan de acción utilizando las preguntas del material de distribución titulado Verificación rápida de la calidad de un plan de acción.

NOTA: Los equipos no deberán asignar una actividad a una persona que no esté en la sala. Al regresar a su centro, los equipos pueden añadir otras personas para tomen tareas.

Invite a los equipos a llenar el resto de sus planes de acción en su rotafolios.

- Dígalos que usen las notas autoadhesivas para las actividades debajo de cada acción prioritaria, así como para la persona responsable y los recursos necesarios. (Esto facilitará hacer cambios sin desarreglar toda la hoja del rotafolio).
- Verifique que cada equipo complete satisfactoriamente al menos una o dos de sus acciones prioritarias.
- Indique a los participantes que revisen su plan de monitoreo y evaluación (material de distribución N.º 33) para cerciorarse de que todas las actividades que se necesita emprender estén cubiertas en su plan de acción.

NOTA: Si los equipos terminan al menos una o dos de sus acciones prioritarias, pueden completar el resto de la actividad como parte de su tarea para el Taller N.º 3.

PASO 3. Revisar el avance (20 minutos)

SUSPENDA el trabajo de los equipos cuando queden unos 25 minutos en el ejercicio.

- En el grupo grande, verifique qué pasos han completado los equipos.

Invite a cada equipo a **PRESENTAR** su plan de acción (in)completo en la pared y solicite que uno o dos miembros se paren junto al mismo.

- Los miembros del equipo **CIRCULAN** para intercambiar ideas.
- Los facilitadores y los miembros del equipo solicitan activamente preguntas y hacen sugerencias para mejorar.
- **FOTOGRAFÍE** el plan de acción de cada equipo para revisarlo.

NOTA: Si hay cinco equipos o menos en la sala, cada equipo puede presentar su plan de acción.

PASO 4. Conclusión y los cinco pasos siguientes (5 minutos)

DIGA: *Van a revisar el trabajo que ha realizado hasta el momento y terminar el plan de acción en una o más reuniones con sus equipos en su lugar de trabajo.*

Trabajen con los ejercicios como han hecho aquí y utilicen el conocimiento y la experiencia adicionales de sus compañeros de equipo en su lugar de trabajo para mejorar el plan de acción. Esto requiere repasar todos los pasos, en lugar de limitarse a examinar el plan de acción. Se espera que haya cambios y eso está bien.

PREGUNTE: *¿Hay preguntas acerca de cómo completar el proceso de planificación de acción?*

12.B Reflexiones sobre el Taller N.º 2 y preparación para el Taller N.º 3

En esta sesión se revisa el Taller N.º 2 y se presenta la tarea y las expectativas para el próximo taller de manera que todos estén alineados cuando los equipos regresen a sus lugares de trabajo.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Two blank flipcharts
- ❑ Material de distribución: N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*, N.º 58 *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*, N.º 59 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 3*, N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*, N.º 24 *Formulario de información del LDP+*, N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación* y N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*

➤ **PROCESO:**

PASO I. Revisión general del LDP+ y sesiones anteriores (10 minutos)

PREGUNTE: *Pregunte qué hemos hecho durante los últimos tres días?*

En las tres hojas en blanco del rotafolio, una para cada día, **ESCRIBA** las actividades que van recordando los participantes. **COMPLETE** las actividades que falten.

PREGUNTE: *¿Qué fue lo más importante para usted?*

RECOJA respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué es lo que puede aplicar cuando regrese al trabajo?*

RECOJA respuestas.

Revisar el material de distribución N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*, del primer taller; **INDIQUE** en qué parte del proceso estamos y qué sucederá a continuación.

Explique que entre este taller y el siguiente los equipos deberán reunirse con sus gerentes y revisar su trabajo. Durante esa reunión, los equipos tendrán una oportunidad de revisar la tarea, hacer preguntas acerca de lo que no haya quedado en claro, y obtener apoyo para sus actividades.

NOTA: El equipo tal vez deba organizar una sesión de información especial con el jefe si él o ella no está involucrado todavía.

PASO 2. Revisar la tarea para el Taller N.º 3 (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 58 *Verificación rápida de la calidad de un plan de acción*, material de distribución N.º 59 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 3*, y el material de distribución N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*.

Explique que la tarea para el Taller N.º 3 consiste en planear y diseñar dos reuniones:

DIGA: *Entre este taller y el siguiente, tendrán que planear al menos dos reuniones con su equipo ampliado en su lugar de trabajo. La primera reunión es para compartir lo que han aprendido con el resto del equipo y revisar y completar su modelo del reto y plan de acción con ellos.*

LEA y explique cada tarea de la primera parte del material de distribución N.º 59 *Tarea de LDP+ para el taller*.

DIGA: *Use el Formulario de reunión del equipo de mejora para diseñar esta reunión y todas las reuniones entre talleres.*

LEA y explique el material de distribución N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*.

PREGUNTE: *¿Hay alguna pregunta hasta aquí?*

DIGA: *Como probablemente recuerden, durante el primer día del taller N.º 3 tendremos una "Sesión de aprendizaje compartido". Cada equipo compartirá su modelo del reto, plan de acción y los avances en su implementación. La segunda reunión en su lugar de trabajo, que debe celebrarse justo antes del taller N.º 3, consiste en completar los formularios de información y de evaluación del LDP+ y estar preparados para la sesión de aprendizaje compartido.*

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 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*.

LEA y explique cada tarea de la segunda reunión usando el material de distribución N.º 59 *Tarea de LDP+ para el taller N.º 3*, y explique cómo llenar los tres formularios.

PREGUNTE: *¿Tienen preguntas?*

PASO 3. Próximos pasos (10 minutos)

FIJE LA FECHA para el taller N.º 3, que se trata de alineamiento, movilización e inspiración, y para las visitas de coaching.

Recalque que se espera que las mismas personas asistan al taller siguiente debido a que

cada taller se construye en base a los anteriores.

DIGA: *Si un miembro del equipo no puede asistir, el equipo necesitará encontrar un suplente.*

Aseguré de que el suplente se familiarice con todo lo que se cubrió en el Taller N.º 1 y en el Taller N.º 2.

Asegúrese de que todos sepan lo siguiente:

- Cada equipo tendrá que **PRESENTAR** los resultados de su tarea durante la primera mañana del taller siguiente. Los equipos deben llegar preparados para hacerlo.
- El taller siguiente durará dos días completos.

Pida a un participante que esté preparado para revisar lo que él o ella aprendió en este taller, el primer día del taller siguiente.

Evaluación del Taller

La evaluación da a los participantes una oportunidad de compartir lo que han aprendido sus opiniones, y a los facilitadores les permite adquirir información acerca de lo que tuvo más éxito y lo que puede mejorarse.

➤ **DURACIÓN** 10 minutos

➤ **MATERIALES** Material de distribución: N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller

➤ **PROCESO:**

ENTREGUE una copia del material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller, y dé a los participantes 10 minutos para completarlo.

Pida a los participantes que provean una retroalimentación verídica acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.

Mientras los participantes completan el Formulario de evaluación y retroalimentación, RECOJA y FOTOGRAFÍE los modelos del reto y los planes de acción elaborados por los grupos durante este taller. Estos materiales se utilizarán en el Taller N.º 3 y durante la reunión N.º 3 del equipo de apoyo técnico.



TALLER 3 SESIÓN DE APRENDIZAJE

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 3

PROPÓSITO

Incrementar y sostener la capacidad de trabajar en equipo, enfrentar retos y realizar resultados medibles.

OBJETIVOS

Presentar herramientas y técnicas para alinear, movilizar e inspirar, incluyendo:

- Analizar e interpretar los resultados sobre el avance de las actividades
- Apoyar a los demás mediante el coaching
- Identificar los roles del equipo
- Distinguir entre compromiso y cumplimiento
- Presentar peticiones en lugar de quejarse
- Liderar y dar coaching a un equipo frente a las crisis
- Ganarse la confianza y mantenerla
- Reconocer a los demás
- Los equipos comparten lo que aprenden acerca de los éxitos, obstáculos y lecciones que pueden identificarse y adaptarse a otros sitios.

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 2
- **Sesión 13:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 14:** Alinear y movilizar
- **Sesión 15:** Trabajar eficazmente en equipos
- **Sesión 16:** Inspirar
- **Preparación para el Taller N.º 4**

CRONOGRAMA

Los facilitadores deben programar una pausa matutina y vespertina cada día

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA
A.M.	Apertura (15 min)	Revisión (15 min)
	Bienvenidos nuevamente (30 min)	Sesión 14: Alinear y Movilizar (2 h y 20 min)
	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (2 h y 30 min)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (45 min)
Almuerzo		
P.M.	Sesión 13: Sesiones de aprendizaje compartido (conclusión) (2 h)	Sesión 15: Trabajar eficazmente en equipos (conclusión) (1 h y 15 min)
		Sesión 16: Inspirar (2 h y 40 min)
	Reflexiones de clausura (30 min)	Evaluación del taller (10 min)

PREPARACIÓN

Planificar tiempo suficiente para la bienvenida y la revisión de la tarea el primer día. Los ajustes, la bienvenida y la descripción general llevarán unos 45 minutos. Para el informe de cada equipo en las sesiones de aprendizaje compartido deberá reservarse 15 minutos por equipo —10 minutos para presentar y 5 minutos para preguntas.

Tenga algunas copias del cuaderno de materiales de distribución a mano para los participantes que se hayan olvidado de traerlo. Encontrará una lista de suministros requeridos en cada sesión y para cada actividad. A veces tendrá que preparar rotafolios anticipadamente. Lea a todos los materiales de la reunión por adelantado. Planee cuánto tiempo otorgará para trabajo individual, en grupo y en plenario.

REFLEXIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final de cada día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante. Si lo desea, por la mañana puede insertar un breve momento de reflexión a acerca del contenido del día anterior para averiguar si los participantes adquirieron nuevos conocimientos en este plazo.

NOTA: Estas reflexiones regulares constituyen una práctica importante de liderazgo. Permite que las personas tengan tiempo de pensar acerca de lo que han aprendido y cómo aplicarlo.

EVALUACIONES

Evaluación del taller. Para evaluar el taller, copie y entregue el material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller.

Monitoreo del avance. El éxito del programa se mide mediante un monitoreo del avance que realizan los equipos de mejora hacia sus resultados medibles. El equipo de apoyo técnico ayudará a los equipos a dar monitoreo a su avance.

ENTRE LOS TALLERES 3 Y 4

Reuniones del equipo completo. Al regresar a sus lugares de trabajo los participantes celebran reuniones con el resto de sus equipos a fin de informar lo que han aprendido en el taller y revisar sus resultados. Los equipos tienen mucho que hacer al regresar a sus lugares de trabajo antes del Taller N.º 4. Los equipos deben celebrar reuniones para:

- Revisar lo que se aprendió en el Taller N.º 3
- Refinar sus planes de acción e implementar actividades
- Analizar los resultados de los datos recopilados hasta la fecha
- Comenzar a trabajar en sus presentaciones finales

Sesiones de entrenamiento. Los miembros del LDP+ del /equipo de apoyo técnico trabajan con los equipos entre cada taller. En estas reuniones, revisan el avance y los temas cubiertos en el taller; además de presentar su retroalimentación y apoyar a los equipos que trabajan en sus modelos del reto y preparar sus planes de acción.

TALLER 3: PRIMER DÍA

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Dar la bienvenida a los participantes que regresan al LDP+

SESIÓN 13: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

13.A Empleo del formulario de información del LDP+

— ALMUERZO —

13.B Cuente su historia

13.C Intervenciones técnicas para abordar el área de salud prioritaria

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura



DURACIÓN

15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con los miembros de su equipo de sus lugares de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Dar la bienvenida a los participantes que regresan al LDP+

Este ejercicio revisa y refuerza el contenido del taller anterior y presenta lo que se ha planeado para el Taller N.º 3.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 60 Agenda y objetivos: Sesión de aprendizaje del taller 3
- **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes (15 minutos)

Bienvenidos todos.

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

(Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 2 que hable al grupo.)

DIGA: *A continuación examinaremos la agenda para este taller, revisaremos la tarea en la que han estado trabajando usted y su equipo en su lugar de trabajo, y escucharemos las presentaciones. Después de esto tendrán una oportunidad de hacer preguntas.*

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 3 (15 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 60 Agenda y objetivos: Sesión de aprendizaje del taller 3.

Revisar los objetivos del programa del taller. Conceda tiempo para las preguntas.

SESIÓN 13. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

PROPÓSITO

Los equipos comparten su aprendizaje de:

- Lo que aprendieron cuando trabajaban en pos de un resultado común en diferentes lugares de trabajo.
- Los resultados logrados hasta la fecha y los cambios introducidos para lograrlos.
- Los obstáculos que enfrentaron los equipos hasta la fecha cuando implementaron los cambios y cómo se los abordó.

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de mejora
- Coaches (del equipo de apoyo técnico)

PREPARATIVOS PARA EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Antes de iniciar las sesiones de aprendizaje compartido, los coaches deberán:

- Visitar los equipos para supervisar su avance en el uso del formulario de información del LDP+
- Alentar a los equipos a finalizar sus planes de acción y preparar los formularios de información e información del LDP+
- Identificar los conocimientos (buenas prácticas, directrices, etc.) que beneficiarán a los equipos en la forma de responder a sus retos y en llegar a las sesiones de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 3 preparados para compartir estas lecciones

PREPARACIONES DE LOS EQUIPOS

Antes de asistir a las sesiones, los equipos trabajan juntos para finalizar tres materiales de distribución:

- Plan de acción
- Formulario de información del LDP+
- Formulario de evaluación

PRESENTACIONES DE LOS EQUIPOS

Se espera que los equipos presenten su avance en el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+:

- Los resultados y los indicadores utilizados hasta la fecha para dar seguimiento al avance
- Los cambios introducidos
- Los obstáculos confrontados durante la implementación de cambios
- Hoja de trabajo del plan de monitoreo y evaluación
- Recomendaciones

RESULTADOS

- Identificación de intervenciones prometidas
- Presentación de avance hacia los resultados
- Actualización de los planes de acción

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *N.º 24 Formulario de información del LDP+*
- *N.º 25 Plan de monitoreo y evaluación*
- *N.º 27 Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*
- *N.º 61 Cuente su historia*

13.A Empleo del formulario de información del LDP+

Este ejercicio ayuda a los participantes a presentar y analizar sus datos usando el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

- **DURACIÓN** 2 horas y 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 24 Formulario de información del LDP+, N.º 25 Plan de monitoreo y evaluación y N.º 27 Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)
 - ❑ Rotafolio en blanco
- **PROCESO:**

PASO I. Revisar el formulario de información del LDP+ (15 minutos)

Pedir a los participantes que se sienten con sus equipos y con sus coaches. Si los coaches se han asignado a más de un equipo, deberán circular entre sus diversos equipos para darles apoyo durante el ejercicio.

En el grupo grande:

DIGA: *El material de distribución N.º 24, el Formulario de información del LDP+, les ayudará a dar seguimiento al avance hacia sus resultados.*

El material de distribución N.º 25, el Plan de monitoreo y evaluación, es una herramienta en la que se registra el indicador, el numerador y el denominador, la línea base y la meta o el resultado medible. Cada mes, usted registrará su avance hacia el logro de su resultado esperado (el valor de numerador/denominador para dicho mes). Esta hoja de trabajo también funciona como registro de la fuente de los datos, el método de recopilación de datos, la frecuencia con que se los recopila, y la persona responsable.

ESCRIBA los cuatro términos siguientes en un rotafolio:

- **Línea de base:** el valor del indicador seleccionado al comienzo de la implementación del plan de acción.
- **Numerador:** número real de personas o eventos que exhiben un rasgo particular; este valor se registra para cada mes.
- **Denominador:** población o número de eventos posible total a lo largo de un periodo de tiempo específico.
- **Valores del indicador mensual:** el numerador/denominador para este mes.

Recuerde los participantes que han trabajado en sus equipos (con un coach) para dar seguimiento a su avance hasta la fecha usando el *Formulario de información del LDP+*.

PASO 2. Defina los términos utilizados en monitoreo y evaluación (15 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *A fin de dar monitoreo a su avance, es preciso que se puedan recopilar los datos y también analizarlos e interpretarlos.*

Analizar significa examinar algo en detalle para comprender mejor su naturaleza, especialmente para estudiar sus partes o su estructura a fin de entender cómo forman el todo.

Interpretar significa explicar el significado de algo, especialmente para extraer un significado o una relación de causa y efecto de los datos

DIGA: *Necesitan poder demostrar mediante el análisis y la interpretación, el avance que han realizado hacia el logro de sus resultados.*

El formulario de información del LDP+ les permite dar monitoreo a sus datos e informar los cambios.

PASO 3. Comprensión de las acciones eficaces (60 minutos)

DIGA: *En sus grupos, discutan las siguientes preguntas utilizando los datos que han registrado en su formulario de información del LDP+:*

- *¿Los valores del indicador aumentaron y/o disminuyeron con el paso del tiempo? Si fue así, ¿Cuál fue la causa de esto?*

Nota: Las variaciones de los datos podrían deberse a la manera en que se han programado las acciones prioritarias así como las condiciones del tiempo, las actividades comunitarias, cambios políticos u otros motivos.

- *¿Los valores de los datos aumentaron/disminuyeron lentamente o rápidamente?*

Nota: Algunos indicadores muestran que cambian más lentamente que otros.

- *¿Qué otras observaciones pueden hacer?*

Usen el material de distribución N.º 27, Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+), para revisar y repasar su aprendizaje durante este taller.

En ese formulario, su equipo anotará los obstáculos entre debido enfrentar, los pasos que adoptaron para superar los obstáculos, y qué prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza aplicó usted.

PASO 4. Resumir la comprensión de sus datos y comunicarlos al grupo más amplio (60 minutos)

PREGUNTE: *Ahora que han analizado e interpretado sus datos, ¿qué deben hacer para mantener su trayectoria?*

DIGA: *Después de llenar el formulario de información LDP y el formulario de evaluación, cada equipo deberá resumir sus resultados, que medidas adoptaron como equipo (incluida la aplicación de prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza) que contribuyeron a los resultados logrados, y discutir qué otros factores también contribuyeron a los resultados.*

Cada equipo deberá tomarse cinco minutos para informar en la sesión plenaria.

Después de que hayan presentado todos los equipos:

PREGUNTE: *¿Cuáles son las intervenciones clave que se presentaron aquí y que condujeron a esos resultados?*

DIGA: *Los equipos deberán tomar nota de las intervenciones implementadas que fueron acertadas por otros medios que pudieran respaldar la realización de su resultado medible esperado.*

13.B Cuente su historia

Este ejercicio ayuda a los equipos a relatar la historia de sus logros.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 61 *Cuente su historia*
- **PROCESO:**

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

PASO I. La redacción de su historia (45 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Vamos a aprender a contar una buena historia acerca de los resultados que hemos logrado hasta la fecha y de las acciones que hemos puesto en marcha para lograrlos.*

Pida a un participante que lea en voz alta el material de distribución N.º 61 titulado *Cuente su historia*.

DIGA: *Consulten el material de distribución N.º 61 *Cuente su historia*. Responder a las preguntas de este material de distribución le ayudará a preparar su equipo para que cuente su historia. Los equipos debe responder estas preguntas acerca de su propia experiencia.*

- *¿Cuál fue el escenario de la historia?*
- *¿Cuál fue el reto que confrontó el equipo?*
- *¿Cuáles fueron las actividades principales que emprendieron para responder al reto?*
- *¿Cuáles fueron los resultados que lograron?*

DIGA: *Trabajando en sus equipos, redacten una historia que describan los retos que enfrentaron, las intervenciones que emplearon, y los resultados que lograron.*

PASO 2. Compartir su historia con los demás (15 minutos)

Cada equipo de mejora presenta su historia a otro equipo (2–5 minutos).

El otro equipo da su retroalimentación basado en el material de distribución N.º 61 *Cuente su historia*.

DIGA: *Ahora han redactado un primer borrador de una historia, y han tenido alguna experiencia en presentarla. En la presentación de resultados finales durante el Taller N.º 4, tendrán otra oportunidad de contar su historia.*

Una parte de sus tareas después de este taller es refinar su historia y practicar contarla a los demás.

13.C Intervenciones técnicas para abordar el área de salud prioritaria

Este ejercicio ayuda a los equipos a aprender nuevas intervenciones para abordar sus restos.

- **FACILITADO** por un miembro del equipo de apoyo técnico
- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio en blanco
 - ❑ Intervenciones demostradas sobre la presentación técnica en el área de salud prioritaria preparadas por adelantado por el equipo de apoyo técnico.
- **PROCESO:**

PASO 1. Discuta las intervenciones que podrían respaldar el logro de resultados medibles del equipo (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *En las sesiones de aprendizaje compartido aprendimos de los otros equipos acerca de las intervenciones más prometedoras.*

DIGA: *Ahora vamos a presentar algunas intervenciones que les ayudarán a responder mejor al área de salud prioritaria.*

(Miembros del equipo de apoyo técnico para una presentación acerca de intervenciones que han demostrado producir resultados en el área de salud prioritaria).

PASO 2. Revisar el plan de acción (30 minutos)

DIGA: *Trabajen en sus equipos y discutan cómo pueden incluir algunas de estas intervenciones en su plan de acción.*

También incluyen intervenciones que hayan aprendido de otros equipos cuando ellos presentaron sus acciones eficaces.

PASO 3. Los equipos presentan planes de acción actualizados (20 minutos)

 **DURACIÓN** 30 minutos

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

Escuchar algunas respuestas.

DIGA: *Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.*

Cuando haya terminado, comente sus respuestas con la persona que tiene a su lado.

Después de unos 10 minutos, diríjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Continúe escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben. Si se ha pasado por alto algo importante, **MENCIÓNELO**.

TALLER 3: SEGUNDO DÍA

SESIÓN 14: ALINEAR Y MOVILIZAR

Reflexión

14.A ¿Qué significa alinear y movilizar?

14.B Coaching para apoyar a los demás

14.C Lograr compromiso, no tan solo cumplimiento

SESIÓN 15: TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS

15.A Los roles del trabajo en equipo

— ALMUERZO —

15.B Presentar peticiones eficaces y reducir las quejas

15.C Liderar frente a las crisis

SESIÓN 16: INSPIRAR

16.A ¿Qué es lo que inspira?

16.B Inspirar creando confianza

16.C Inspirar mediante el reconocimiento

16.D Próximos pasos—Reflexiones sobre el Taller N.º 3 y
Preparación para el Taller N.º 4

Evaluación del taller

SESIÓN 14. ALINEAR Y MOVILIZAR

PROPÓSITO

Presentar las prácticas de liderazgo de alinear y movilizar.

OBJETIVO

- Describir maneras de alinear y movilizar a los demás
- Crear condiciones para que las personas participen y se comprometan a implementar planes de acción
- Capacitar a otros para que puedan lograr resultados

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.
- Practique juegos de roles para la sesión de coaching con un con facilitador o participante.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *N.º 14 Principios del coaching*
- *N.º 15 Ejercicio coaching de tres personas*
- *N.º 33 Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
- *N.º 62 Compromiso frente a cumplimiento*

Apertura

➤ DURACIÓN 15 minutos

Pida a los participantes que se sienten con su equipo de su lugar de trabajo.

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Pida a un participante que informe los aprendizajes del primer día.

14.A ¿Qué significa alinear y movilizar?

Este ejercicio de los participantes una oportunidad de explorar la manera en que alinear y movilizar son importantes para el liderazgo, la gerencia y la gobernanza.

➤ DURACIÓN 40 minutos

- ### ➤ MATERIALES
- ❑ Rotafolio en blanco
 - ❑ Material de distribución: N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*

➤ PROCESO:

PASO I. Definir alinear y movilizar (20 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Hemos empezado a enfrentar nuestros retos y a explorar y enfocar. Ustedes ya han estado implementando sus planes, pero es posible que enfrenten algunos obstáculos ciertos individuos dentro o fuera de su equipo. Entonces vamos a discutir cómo alinear y movilizar.*

Esto les ayudará a convertir sus decisiones en acciones de modo que puedan lograr los resultados esperados.

PREGUNTE: *¿Qué significan las palabras “alinear” y “movilizar”?*

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*.

Revise la definición de “alinear y movilizar”.

DIGA: *Hay cinco resultados principales de todo alineamiento y movilización satisfactoria, lo que posibilita:*

- *Cerciorarse de que los valores, la misión, la estrategia, la estructura, y las acciones diarias estén totalmente vinculados y se respalden mutuamente.*
- *Facilitar o agilizar el avance del trabajo en equipo.*
- *Unir a los actores involucrados en torno a una visión inspiradora.*
- *Vincular las metas con las recompensas y el reconocimiento.*
- *Lograr que los actores involucrados comprometan recursos.*

Pida que alguien lea en las prácticas el resultado organizacional de un buen alineamiento y movilización:

DIGA: *El resultado organizacional de todo buen alineamiento y movilización es:*

“Los actores involucrados internos y externos entienden y respaldan las metas de la organización y han movilizado recursos para alcanzar dichas metas”.

PASO 2. Concluya la sesión (20 minutos)

PREGUNTE: *¿Por qué es importante que los gerentes lideren para movilizar y alinear?*

DIGA: *Trabajen en sus equipos para ver si pueden incluir actividades adicionales de alinear e inmovilizar para ayudarles a llevar a cabo su plan de acción.*

Recoja algunas respuestas.

I4.B Coaching para apoyar a los demás

Esta actividad da a los participantes la oportunidad de practicar una breve conversación de coaching y explorar su uso para ayudar a otros a ser más eficaces.

- **DURACIÓN** 1 hora y 10 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con la definición de coaching
El coaching facilita que otras personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados.
Cúbralo hasta recibir las instrucciones de revelarlo.
 - ❑ Material de distribución: N.º 14 Principios del coaching y N.º 15 Ejercicio coaching de tres personas

➤ **PROCESO:**

PASO I. Presentar el concepto de coaching (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es un coach y qué es lo que hace?*

NOTA: Las personas generalmente hablan de coaching y en fútbol u otros deportes, donde el coach ayuda a un individuo o equipo para que gane.

LEER en VOZ ALTA la definición de coaching en el portafolio preparado.

DIGA: *El coaching es facilitar que otras personas reflexionen sobre sus compromisos y encuentren nuevas formas de realizar los resultados esperados. Al trabajar para implementar su plan de acción, puede haber ocasiones en las que necesite dar coaching a sus compañeros de equipo a fin de recuperar su compromiso y encontrar nuevas maneras de lograr el resultado.*

PASO 2. Juego de roles de coaching—un mal ejemplo (5 minutos)

Dos facilitadores (o usted y un participante que haya preparado por adelantado) realizan un juego de roles. Presente la siguiente situación:

- Un supervisor visita a un miembro del personal para criticar su desempeño.
- En vez de escuchar, él o ella inmediatamente empieza a buscar en sus papeles y criticar al miembro del personal por su mal desempeño.
- En lugar de discutir la causa de los problemas, el supervisor inmediatamente empieza a dar soluciones.

Al concluir este juego de roles, a la persona que recibió el coaching,

PREGUNTE: *¿Cómo se sintió?*

¿De qué manera está interacción podrá afectar el desempeño?

Al grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué tan común es este escenario en su contexto?*

PASO 3. Juego de roles de coaching—un buen ejemplo (5 minutos)

Repita el juego de roles, pero con un enfoque diferente.

- El supervisor visita a un miembro del personal para darle coaching a fin de lograr un mejor desempeño.
- El o ella saluda primero al miembro del personal y le preguntan cómo piensa que anda todo.
- El coach entonces hace preguntas para tratar de entender lo que el miembro del personal está tratando de lograr, qué acciones ha emprendido, y qué piensa que debe hacerse.
- El coach se mantiene dentro de la modalidad de “averiguación” y hace solamente preguntas, sin dar soluciones.
- El coach le da a la persona una oportunidad de repensar sus problemas, y ofrece apoyo—tratando de entender cómo la otra persona ve estos problemas—en vez de dar soluciones.

A la persona que recibió el coaching:

PREGUNTE: *¿Cómo se siente ahora?*

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué soluciones (si las hubo) observó que adoptará el empleado?*

¿De qué manera esta interacción afectó la motivación de mejorar?

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

Repase los principios utilizando el juego de roles para ilustrar cada uno.

PASO 4. Practicar coaching eficaz (30 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 15 *Ejercicio coaching de tres personas*.

- **DIVIDA** a los participantes en grupos de tres contando “1-2-3”.
- Añada un facilitador al equipo si falta un miembro para completar un trío.

Lea en voz alta las instrucciones del rol de cada persona para practicar coaching antes de que cada grupo de tres empiece su juego de roles.

PASO 5. Informar sobre las experiencias (15 minutos)

Pide a los participantes que discutan sus experiencias de practicar coaching.

DIGA: *En sus grupos pequeños, discutan las siguientes preguntas:*

¿Como les resultó recibir el coaching?

¿Qué estuvo bien y que podría haber estado mejor?

¿Qué le resultó fácil y qué le resultó difícil acerca de ser el coach?

Como observadores, ¿qué notaron?

PASO 6. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (10 minutos)

En el grupo grande, repita cada una de las preguntas del paso 5.

- **RECOJA** algunas respuestas.
- Analice los retos principales para ser un coach eficaz, basado en las respuestas.

PREGUNTE: *¿En qué necesita trabajar más para ser un coach (mejor)?*

ESCRIBA la respuestas en un rotafolio.

Invite a los participantes seleccionar la situación en el trabajo donde podría o bien dar coaching o recibirlo. Aliéntelos a practicar lo que acaban de aprender.

NOTA: Los participantes que trabajan en la misma organización con el mismo equipo podrían considerar formar un grupo de coaching para reunirse de vez en cuando para discutir el avance y los retos comunes.

14.C Lograr compromiso, no tan solo cumplimiento

Este ejercicio introduce los conceptos de cumplimiento y compromiso explica sus diferencias. Entender estos conceptos ayuda a un grupo de trabajo o grupo de gerentes crear compromiso con la ejecución de un conjunto de tareas o de un plan de trabajo.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Papel para que escriban los participantes
 - ❑ Rota folio preparado con dos columnas con los encabezados Compromiso en la columna izquierda y Cumplimiento en la derecha. Dejar dos hileras de espacio arriba de los encabezados.
 - ❑ Material de distribución: N.º 62 *Compromiso frente a cumplimiento*
- **PROCESO:**

PASO I. Reflexionar sobre los factores motivantes (10 minutos)

Instruir a los participantes que en una hoja de papel y **TRACEN** una línea en el medio de arriba para abajo para crear dos columnas.

En el grupo grande:

DIGA: *Piensen en un tiempo en el que estaban realmente comprometidos a hacer algo.*

En la columna izquierda escriba los factores que lo motivaron.

(Pausa)

Por contraste, ahora piense acerca de una situación en la que se vio forzado/a u obligado/a a hacer algo.

En la columna derecha escriba los factores que lo/la motivaron en esa situación.

(Pausa)

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

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cuál es la diferencia entre las respuestas en las dos columnas?*

RECOJA algunas respuestas y **ESCRÍBALAS** en el rotafolio bajo “compromiso” o “cumplimiento”.

PASO 2. Discutan el efecto del compromiso y del cumplimiento sobre el desempeño (10 minutos)

ESCRIBA “motivadores internos” arriba de “compromiso” y “motivadores externos” arriba de “cumplimiento”.

PREGUNTE: *¿Cuál es la diferencia en los tipos de desempeño que producen?
¿Por qué esta distinción es importante para el proyecto de mejora que ha seleccionado?*

PREGUNTE: *¿Hay algunos casos en que el cumplimiento está bien? ¿Por qué motivos?*

RECOJA algunas respuestas.

LEA EN VOZ ALTA, o pida a un participante que lea, el material de distribución N.º 62 *Compromiso frente a cumplimiento*.

DIGA: *El cumplimiento no es siempre un problema; simplemente no inspira innovación y creatividad. Necesitan considerar la situación y saber qué es lo que se necesita.*

En muchas situaciones, existen buenas razones para cumplir, especialmente el cumplimiento de los protocolos médicos o las regulaciones gubernamentales. El problema real es incumplimiento malicioso, arrastrar los pies y hacer sabotaje.

Solicite preguntas o comentarios. Asegúrese de que el incumplimiento malicioso forme parte una discusión de grupo.

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

DIGA: *Piensen en su lugar de trabajo y dónde pueden inspirar compromiso.*

RECOJA algunas respuestas y aliente a la gente a buscar estas oportunidades en donde trabajan.

SESIÓN 15. TRABAJAR EFICAZMENTE EN EQUIPOS

PROPÓSITO

Demostrar los diferentes roles dentro de un equipo de modo que los participantes puedan llegar a ser miembros más eficaces del equipo.

OBJETIVOS

- Reconocer los diferentes roles que asumen los miembros de un equipo
- Convertir quejas en peticiones
- Apoyar al equipo durante una crisis hipotética

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare los rotafolios requeridos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 63 *Los roles del trabajo en equipo*
- N.º 64 *Peticiones en lugar de quejas*
- N.º 65 *Liderar frente a las crisis*
- N.º 66 *Coaching frente a las crisis*
- N.º 67 *Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis*

15.A Los roles del trabajo en equipo

Este ejercicio ayuda a los equipos a reflexionar sobre las diversas acciones de sus miembros. Usar este ejercicio para descubrir formas de mejorar las acciones e interacciones de los miembros del equipo.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Rotafolio preparado con las cuatro acciones de los miembros del equipo enumeradas: Iniciar, seguir, oponerse, observar
 - ❑ Material de distribución: N.º 63 Los roles del trabajo en equipo
 - ❑ Papel para que los observadores escriban y para cualquiera que desee anotar reflexiones de cierre
- **PROCESO:**

PASO I. Presentar cuatro roles de miembros del equipo (10 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Hay cuatro roles igualmente importantes que pueden desempeñar las personas de un equipo: iniciar, seguir, oponerse u observar.*

Un equipo saludable tiene personas que desempeñan los cuatro roles a fin de obtener resultados.

ESCRIBA “productivo” o “improductivo” después de cada palabra en el rotafolio.

PREGUNTE: *¿Cuáles son los aspectos productivos e improductivos de cada uno de estos roles?*

SEÑALE que la manera de actuar de una persona en estos roles puede también ser productiva o improductiva.

DIGA: *Iniciar puede significar que se indica una dirección a seguir, o puede ser indicio de dominio.*

Seguir puede significar hacer que avancen las cosas, o aceptar todo pasivamente.

Oponerse puede significar cuestionar y pensar constructivamente u obstaculizar una acción.

Observar puede significar reflexionar y dar retroalimentación o retraerse.

DIGA: *Para que un equipo funcione bien, necesita que los cuatro roles se desempeñen de manera productiva.*

Para que un miembro del equipo sea eficaz, él o ella deberá poder ser productivo en cada uno de los cuatro roles.

PASO 2. Practicar los roles del equipo (15 minutos)

DIVIDIR a los participantes en grupos de seis. Es mejor tener grupos combinados. Contar hasta seis es una buena manera de combinar los equipos. En cada grupo de seis, asigne o haga que las personas seleccionen sus roles.

- Seleccione dos personas de cada grupo para que actúen como observadores.

NOTA: Es bueno elegir personas que usted considere que son “iniciadores” natos para este rol debido a que les presenta un reto para quedarse callados y observar. Si en los grupos hay personas muy dominantes que no son conscientes de sí mismas (y son de alto nivel), esto puede ser un ejercicio complicado para facilitar, ya que tal vez no entiendan o no sean capaces de manejar la retroalimentación. Si ya saben quiénes son, lo mejor es designar a estas personas como observadores.

Imparta instrucciones a los observadores:

DIGA: *Escriban los cuatro roles del equipo en un papel.*

Hagan una marca en el papel frente al rol correspondiente cuando vean miembros del equipo que observan que desempeñan uno de estos roles.

Imparta instrucciones a los miembros del equipo:

DIGA: *Elija un tema o reto para discutir que genere una conversación animada. Por ejemplo, ¿qué tenemos que hacer para que nuestro proyecto de mejora obtenga los resultados que deseamos?*

Este tema debería formar parte del trabajo que está realizando ahora de modo que su discusión resulte real y estimule la participación de los demás

Dé a los equipos unos 10 minutos para sus conversaciones, o más si no se han manifestado todos los roles.

PASO 3. Compartir experiencias (15 minutos)

Instruya a los observadores que den a sus equipos retroalimentación basada en sus notas.

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cómo fue ser el único observador?*

¿Fue difícil?

¿Vio si se desempeñaba cada uno de los cuatro roles?

En el grupo grande, pida a cada miembro que comparta:

PREGUNTE: *¿Se manifestaron los cuatro roles de manera equilibrada, o hubo algún rol que fue el dominante?*

PASO 4. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (5 minutos)

DIGA: *Todos tenemos preferencias de un rol sobre otro.*

Para ser miembros eficaces del equipo, sin embargo, necesitamos aprender a desempeñar los roles que no nos resultan más naturales.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 63 *Los roles del trabajo en equipo*.

Invite a los equipos a pensar sobre cómo corregir los desequilibrios que han observado.

- Recoja algunas respuestas.
- Recalque que si bien no hay roles incorrectos, a veces se produce un desequilibrio entre los roles.

15.B Presentar peticiones eficaces y reducir las quejas

Este ejercicio ayuda a los participantes a ser más habilidosos cuando se comunican con los demás para alinearlos y movilizarlos en torno a los resultados esperados.

➤ **DURACIÓN** 30 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio preparado con tres oraciones, con espacios en blanco:
 - ¿Hará usted _____ (persona específica)
 - esto _____ (acción específica)
 - antes del _____ (fecha específica)?
- ❑ Material de distribución: N.º 64 Peticiones en lugar de quejas
- ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

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

PASO I. Convertir las quejas en peticiones (10 minutos)

Ante todo el grupo, explique que las personas dentro de las organizaciones generalmente tienen muchas quejas. Al presentar una petición, podemos alinear y movilizar mejor a la gente para que actúe en vez de quejarse.

Pídales que le den algunos ejemplos de las quejas que tengan.

- **ANOTE** los ejemplos en un rotafolio.

CONVERTIR algunas de las quejas en peticiones. Para lograrlo, use el rotafolio preparado y **RELLENE** los espacios en blanco con las peticiones.

- ¿Hará usted _____ (persona específica)
- esto _____ (acción específica)
- antes del _____ (fecha específica)?

ESCRIBA en el rotafolio tres maneras de responder a una petición:

- Sí
- No
- Contraoferta: “No, no puedo hacer eso, pero puedo hacer esto”, o “Puedo hacerlo para otra fecha”.

PASO 2. Practicar convertir quejas en peticiones (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 64 *Peticiones en lugar de quejas*.

- Pida a cada participante que **ESCRIBA** ejemplos de tres quejas.
- Pídales que **REESCRIBAN** estas quejas como peticiones.

PASO 3. Compartir las peticiones (5 minutos)

Pida a los participantes que trabajen en pares.

- Los pares deberán **VERIFICAR** las peticiones de cada uno para ver si tienen los tres elementos específicos de una buena petición.

PASO 4. Informar sobre esta experiencia y concluir (5 minutos)

Ante el grupo completo, invite a los participantes a **COMPARTIR** ejemplos de buenas peticiones.

Estimule a los participantes a usar estas prácticas.

DIGA: *Poco después de este taller, traten de presentar a otras personas peticiones de asuntos que podrían haber sido quejas. Observen cómo estas personas atienden las peticiones. Decidan si creen que hubieran debido atenderlas de manera diferente.*

15.C Liderar frente a las crisis

Este ejercicio ayuda a los participantes a considerar la crisis como una fuente de cambio positivo que les permite aprender a liderarse a sí mismos y a los demás de modo que se pueda evolucionar a partir de una crisis y llegar a un cambio eficaz.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado con la definición de una crisis:
 - Una crisis es una situación que...*
 - Amenaza con impedir el avance hacia un compromiso
 - Presenta inseguridad o dificultad
 - Detiene toda acción eficaz
 - Presenta obstáculos ante nuestros compromisos
 - ❑ Material de distribución: N.º 65 Liderar frente a las crisis, N.º 66 Coaching frente a las crisis y N.º 67 Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis
 - ❑ Papel para que escriban los participantes

➤ **PROCESO:**

PASO I. ¿Qué es una crisis? (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es una crisis?*

RECOJA algunas respuestas y luego **REVELE** el rotafolio preparado y **SOLICITE** a los participantes que abran el material de distribución N.º 65 *Liderar frente a las crisis*:

- DIGA:** *Una crisis es una situación que...*
- Amenaza con impedir el avance hacia un compromiso.
 - Presenta inseguridad o dificultad.
 - Detiene toda acción eficaz.
 - Presenta obstáculos ante nuestros compromisos.

PASO 2. Reflexionar sobre las respuestas personales a las crisis (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 66 *Coaching frente a las crisis*.

En el grupo grande, pida a los participantes que piensen en un momento en que tuvieron compromisos y se les presentaron obstáculos.

PREGUNTE: *¿Qué hizo usted?*

Pida a los participantes que **ESCRIBAN** sus respuestas.

PASO 3. Hablar acerca de las lecciones aprendidas a partir de las crisis (10 minutos)

Pida a los participantes que trabajen en pequeños grupos.

- **SOLICITE** a cada grupo el material de distribución N.º 67 *Hoja de trabajo para una conversación sobre crisis*.
- Pega a los participantes que respondan a las preguntas de la hoja de trabajo:

PREGUNTE: *¿Cuál fue la crisis?*

¿Qué era lo que usted se había comprometido a hacer?

¿Qué faltaba, o qué sucedió, que haya causado la crisis?

¿Qué aprendió hoy?

¿Qué acciones podría emprender ahora?

PASO 4. Redacte prácticas para manejar las crisis (20 minutos)

Después de compartir en pares, solicite algunos ejemplos.

Para resumir el aprendizaje:

PREGUNTE: *¿Qué más aprendieron de este ejercicio?*

SESIÓN 16. INSPIRAR

PROPÓSITO

Ayudar a los participantes a entender la necesidad de inspirar a sus grupos de trabajo y presentar maneras de inspirar.

OBJETIVOS

- Definir la práctica de liderazgo que consiste en inspirar
- Demostrar cómo ganar y mantener la confianza

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Prepare copias del material de distribución N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*.
- Recorte copias del material de distribución N.º 69 con “Reconozco que usted... _____”, en seis tiras de papel cada uno, de modo que cada tira de papel contenga el texto. Haga una cantidad suficiente de tiras de papel para que cada participante pueda escribir un reconocimiento para cada persona de su equipo.
- Comunique a los facilitadores del equipo que tendrán que demostrar cómo reconocer a los demás actuando de este modo entre ellos frente a los equipos.

MATERIALES

- Rotafolio: caballete y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*
- N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*
- N.º 24 *Formulario de información del LDP+*
- N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*
- N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*
- N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
- N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*
- N.º 61 *Cuente su historia*
- N.º 68 *Inspirar creando confianza*
- N.º 69 *Reconozco que usted*
- N.º 70 *Tarea de LDP+ para el taller final*
- N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*

16.A ¿Qué es lo que inspira?

Este ejercicio da a los participantes la oportunidad de explorar la práctica de liderazgo que consiste en inspirar. Les ayuda a aprender cómo pueden inspirar a los demás a seguir así como a ser líderes ellos mismos.

- **DURACIÓN** 30 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*
 - ❑ Papel de rotafolio
- **PROCESO:**

PASO I. Discutir el significado de inspirar (15 minutos)

Pida a los equipos que se sienten con sus equipos. En el grupo grande:

DIGA: *Hemos revisado todas menos una de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza.*

Ahora vamos examinar más atentamente la manera de inspirar.

PREGUNTE: *¿Qué significa inspirar?*

DIGA: *Trate de obtener una definición en su equipo.*

RECOJA algunas respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

DIGA: *Inspirar es dar vida (espíritu) a otra persona a través de lo que hacemos o decimos.*

Inspirar es una práctica importante del liderazgo.

Cuando estamos inspirados, tenemos la dedicación y la motivación que seguir adelante aún cuando nos resulte difícil.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 33 *Las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza*.

- Solicite que alguien lea las cinco prácticas debajo de inspirar así como el resultado organizacional: "El clima de la organización es uno de aprendizaje continuo, y el personal demuestra compromiso, aun cuando sucedan reveses".

PASO 2. Proponer lluvia de ideas para inspirar (15 minutos)

DIGA: *Discuta lo que necesita su equipo de mejora para que los miembros se inspiren entre ellos y a terceros de modo que usted pueda lograr su resultado esperado.*

RECOJA respuestas pidiendo una acción de cada grupo. Luego, continúe hasta que todos los grupos no tengan más ejemplos que ofrecer.

ANÓTELO en un rotafolio.

16.B Inspirar creando confianza

Este ejercicio explora los vínculos entre la confianza y la inspiración.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

- **MATERIALES**
- ❑ Rotafolio preparado (y cubierto) con dos definiciones de “confianza”: como sustantivo y como verbo (“confiar”).
 - *Sustantivo: La confianza depende firmemente de la integridad, capacidad o carácter de una persona*
 - *Verbo: Confiar consiste en aumentar la vulnerabilidad ante otra persona cuyo comportamiento no está bajo nuestro control en una situación en la que puede haber riesgo.*
 - ❑ Material de distribución: N.º 68 *Inspirar creando confianza*
 - ❑ Papel para que escriban los participantes
 - ❑ Rotafolio en blanco

➤ **PROCESO:**

PASO I. Explorar la importancia de la confianza (10 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué es la confianza/confiar?*

ANOTE las respuestas en un rotafolio.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 68 *Inspirar creando confianza* y **MUESTRE** el rotafolio con las dos definiciones de confianza.

DIGA: *La confianza puede ser un sentimiento que tenemos cuando creemos que podemos depender de alguien. También puede ser algo que hacemos.*

Lea las definiciones en voz alta.

PREGUNTE: *¿Por qué es importante la confianza para los gerentes que lideran?*

RECOJA algunas respuestas y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

PASO 2. Realice una encuesta sobre confianza (15 minutos)

PREGUNTE: *Piensen en alguien en quien confían.*

¿Qué ha hecho esta persona para ganar su confianza? Anoten las acciones en su papel.

(Haga una pausa mientras las personas anotan sus pensamientos).

Ahora piensen en alguien en quien no confían.

¿Qué ha hecho esta persona para perder su confianza? Anoten esto también.

(Pausa).

Compartan sus respuestas con su vecino.

RECOJA las respuestas y **ESCRÍBALAS** en un rotafolio con dos columnas rotuladas: “Confianza ganada” y “confianza perdida”.

PASO 3. Identificar las prácticas para mejorar la confianza (15 minutos)

DIGA: *En sus equipos, discutan como pueden usar las prácticas de liderar, gerenciar y gobernanza para mejorar la confianza en su lugar de trabajo.*

TOME respuestas del grupo y **ANÓTELAS** en un rotafolio.

Refiérase al material de distribución titulado *Inspirar creando confianza*.

- Observe las ideas que los grupos no hayan mencionado.
- Los participantes pueden escribir sugerencias adicionales en su material de distribución.

PASO 4. Cerrar y presentar sugerencias para la práctica (5 minutos)

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Cuáles de las cosas de su lista que pueden comenzar a implementar inmediatamente?*

¿Cuáles son las más difíciles?

RECOJA algunas respuestas. Sugiera que después del taller, los equipos debieran discutir cómo pueden apoyarse mutuamente para aumentar la confianza.

16.C Inspirar mediante el reconocimiento

Este ejercicio ayuda a los participantes a reconocer la importancia de reconocer los logros o contribuciones de los demás así como a recibir amablemente el reconocimiento que se dirige a ellos.

➤ **DURACIÓN** 45 minutos

➤ **MATERIALES** □ Material de distribución: Haga copias del material de distribución N.º 69 y úselas para cortar un número suficiente de tiras de papel con "Reconozco que usted...", para que cada persona en cada equipo escriba un reconocimiento a otro miembro de su equipo.

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Trabajo individual (15 minutos)

Pida a los participantes que **COMPLETEN** una oración que empiece con "Reconozco que usted..." para cada miembro de su equipo.

- Deberán usar las tiras de papel que usted distribuyó.
- TheEstos reconocimientos pueden incluir lo que ha contribuido al equipo, a los clientes o a la comunidad el otro miembro del equipo.
- Los participantes deberán poner en la tira de papel el nombre de la persona que es objeto de su reconocimiento. Queda librado a su criterio si ponen sus propios nombres.

PASO 2. Leer y recibir reconocimientos (20 minutos)

En los equipos de mejora, pida que cada persona **LEA EN VOZ ALTA** los reconocimientos que haya escrito para cada uno de los miembros de su equipo de modo que todos puedan escucharlos.

- Asegúrese de que todos reciban las tiras de papel con los reconocimientos de sus compañeros de equipo para guardarlas.

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

RECOJA respuestas de los siguientes conjuntos de preguntas.

PREGUNTE: *¿Cómo fue la experiencia de recibir estos reconocimientos?*

¿Por qué es eso tan poderoso?

PREGUNTE: *¿Qué nos impide expresarnos y reconocer a nuestros colegas más a menudo?*

¿Cómo podemos aumentar el reconocimiento en nuestro trabajo?

NOTA: Recalque que todo reconocimiento debe ser genuino para surtir efecto. Si usted reconoce a alguien por algo pero en realidad no lo cree, corre el riesgo de que se lo perciba como insincero o falso.

16.D Próximos pasos—Reflexiones sobre el Taller N.º 3 y Preparación para el Taller N.º 4

En esta actividad, los facilitadores revisan el Taller N.º 3 y presentan la tarea y las expectativas para el Taller N.º 4.

➤ **DURACIÓN** 40 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Dos rotafolios en blanco
- ❑ Material de distribución: N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*, N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*, N.º 70 *Tarea de LDP+ para el taller final*, N.º 24 *Formulario de información del LDP+*, N.º 25 *Plan de monitoreo y evaluación*, N.º 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*, N.º 61 *Cuente su historia* y N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*
- ❑ Rotafolio con puntos clave de la tarea

➤ **PROCESO:**

PASO I. Revisión general del LDP+ y de las sesiones anteriores (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué hemos realizado en este taller?*

En dos rotafolios en blanco, uno para cada día, **ESCRIBA** las actividades que recuerdan las personas.

RELLENE las actividades que no se haya mencionado.

PREGUNTE: *¿Cuál es piensan que son las ideas más importantes que aprendieron durante este tercer taller?*

RECOJA algunas respuestas.

PREGUNTE: *¿Qué podrá aplicar inmediatamente cuando regrese al trabajo?*

RECOJA algunas respuestas.

Revisión del material de distribución N.º 2 *Productos y cronograma del LDP+*. **INDIQUE** dónde se encuentran los equipos de mejora en el proceso y qué sucederá a continuación.

PASO 2. Revise la tarea (20 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 3 *Formulario para la reunión del equipo de mejora*.

Explique que la tarea para el Taller N.º 4 consiste en planear y diseñar dos reuniones.

DIGA: *Entre este taller y el siguiente, tendrán que planear al menos dos reuniones con su equipo ampliado en su lugar de trabajo. La primera reunión es para compartir con el resto del equipo lo que han aprendido en este taller y sus planes de acción en vista de lo aprendido y cómo alinear, movilizar e inspirar a los demás.*

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 70 *Tarea de LDP+ para el taller final* y lea y explique de las tareas 1 y 2.

PREGUNTE: *¿Hay alguna pregunta hasta aquí?*

DIGA: *Como probablemente recordarán, durante el primer día del taller N.º 4 tendremos nuestra segunda "sesión de aprendizaje compartido". Cada equipo compartirá sus avances en la implementación y las buenas prácticas que contribuyeron a realizar sus resultados. La segunda reunión en su lugar de trabajo, que deberá celebrarse inmediatamente antes del taller N.º 4, consiste en actualizar el Formulario de información del LDP+ y el Formulario de evaluación, y preparar su presentación para el día siguiente.*

DIGA: *Para estar preparado para la Sesión de aprendizaje compartido", asegúrese de actualizar con los últimos datos su Formulario de información del LDP+ y su Plan de monitoreo y evaluación, así como su Formulario de evaluación.*

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 27 *Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)*, y pregunte si alguien tiene preguntas.

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 61 *Cuente su historia* y el material de distribución N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*, a fin de que los revisen.

DIGA: *Para preparar su presentación al final del taller N.º 4, considere detenidamente las preguntas del material de distribución N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*.*

Responder a estas preguntas como primer paso revelará ampliamente el porqué de compartir sus resultados, por qué son importantes, a quién se los va a presentar, y cómo organizará y presentará su información.

Después de reflexionar sobre estas preguntas, distribuya las responsabilidades: ¿sobre quiénes y de qué manera están preparando su presentación final?

PREGUNTE: *¿Alguien tiene preguntas finales?*

PASO 3. Próximos pasos (10 minutos)

FIJAR LA FECHA para el taller siguiente (n.º 4), Preparación y presentación de resultados.

- **FIJAR LA FECHA** para una visita de coaching.
- Los coaches utilizarán los dos materiales de distribución para ayudar a los equipos de mejora a prepararse para sus presentaciones finales.

Aclare que se espera que las mismas personas asistan al taller siguiente debido a que cada taller se fundamenta en el anterior.

DIGA: *Si un miembro del equipo de mejora no puede venir, el equipo tendría que encontrar un suplente que esté bien informado acerca del LDP + y de su proyecto de mejora.*

En el siguiente taller Taller Final, los equipos pasarán una buena parte del primer y segundo día recibiendo retroalimentación y refinando sus presentaciones.

- En el tercer día, los equipos tendrán el honor de presentar sus resultados a un público invitado que incluirán actores involucrados de este LDP+.

Solicite a un participante que esté preparado para revisar lo que se aprendió en este taller al comienzo del tercer siguiente.

NOTA: A veces la última visita de coaching es el día anterior al comienzo del taller N.º 4; los coaches trabajan con sus equipos para afinar sus presentaciones y ensayarlas, usando una plantilla de PowerPoint.

Evaluación del taller

La evaluación da a los participantes una oportunidad de compartir lo que aprendieron y sus opiniones, para que los facilitadores adquieran información acerca de lo que resultó más exitoso y lo que puede mejorarse.

➤ **DURACIÓN** 10 minutos

➤ **MATERIALES** Material de distribución: N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller

➤ **PROCESO:**

ENTREGUE una copia del material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller, y dé a los participantes 10 minutos para completarlo.

Pida a los participantes que prevean una retroalimentación verídica acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.



TALLER 4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

AGENDA Y OBJETIVOS: TALLER N.º 4

PROPÓSITO

Finalizar los preparativos para la presentación de los resultados y presentar los resultados finales a los actores involucrados clave.

OBJETIVOS

- Preparar y entregar una presentación eficaz
- Presentar los resultados de manera convincente
- Hacer planes para sostener el proceso del LDP+ en los lugares de trabajo de los equipos

SESIONES

- **Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas:** Revisar lo que aprendieron los participantes durante el Taller N.º 3
- **Sesión 17:** Sesiones de aprendizaje compartido
- **Sesión 18:** Comunicación de resultados
- **Sesión 19:** Llegar a un cierre y sostener el proceso
- Entregar los resultados finales a los actores involucrados

CRONOGRAMA

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

	PRIMER DÍA	SEGUNDO DÍA	TERCER DÍA
A.M.	Apertura (15 min)	Reflexión (20 min)	Entrega de los resultados finales: presentaciones (toda la mañana)
	Bienvenidos nuevamente y revisión de tareas (1 h)	Prepare y practique las presentaciones (toda la mañana)	
	Sesión 17: Sesiones de aprendizaje compartido (1 h y 45 min)		
Almuerzo			
P.M.	Sesión 18: Comunicación de resultados (3 h)	Sesión 19: Llegar a un cierre y sostener el proceso (2 h y 50 min)	Reconocimiento y evaluación final: (1 h)
	Reflexiones de clausura (30 min)		

PREPARACIÓN

Planificar una ceremonia de clausura oficial (invitaciones, asientos, equipo, etc.) Un evento formal muestra a los equipos participantes que este programa y trayectoria cuenta con el apoyo total de actores involucrados, incluidos los patrocinadores organizacionales, promotores, el equipo conductor del LDP+, las autoridades centrales y regionales o provinciales, y representantes de las agencias donantes.

Determine cómo y en qué orden desea que sus equipos hagan sus presentaciones para que todos sepan qué esperar.

Tenga algunas copias del cuaderno de materiales de distribución a mano para los participantes que se hayan olvidado de traerlo. Encontrará una lista de suministros requeridos en cada sesión y para cada actividad. A veces tendrá que preparar rotafolios anticipadamente. Lea a todos los materiales de la reunión por adelantado. Planee cuánto tiempo otorgará para trabajo individual, en grupo y en plenario.

REFLEXIÓN Y REVISIÓN

Reflexión. Hay tiempo para reflexionar al final del primer día de modo que los participantes puedan hablar de lo que han aprendido y lo que les ha parecido más importante.

Revisión. La mañana del primer día comienza con una presentación del contenido del Taller N.º 3. Antes de comenzar este taller, pida a un participante que presente un resumen del contenido del Taller N.º 3.

EVALUACIONES

Para evaluar el taller, copie y entregue el material de distribución N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller. Podría adaptar el formulario a fin de obtener una retroalimentación más detallada sobre el programa en su conjunto.

SOSTENIMIENTO DEL LDP+

En este taller, los equipos explorarán los retos posibles que deberán confrontar a continuación y discutirán el reto de sostener el LDP+ con sus propios recursos.

El equipo conductor del LDP+ desempeñará un papel clave en este proceso. Se reunirán después del Taller N.º 4 para discutir cómo apoyar mejor el enfoque del LDP+ y también cómo sostener y aumentar proporcionalmente el programa en relación con nuevas áreas.

T4
DÍA I
CRONOGRAMA

TALLER 4: PRIMER DÍA

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

Revisión del Taller N.º 3 y de la tarea

SESIÓN 17: SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

17.A Revisión del formulario de información del LDP+

— ALMUERZO —

SESIÓN 18: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

18.A Cuente su historia

18.B Presentaciones y retroalimentación

Cierre

BIENVENIDOS NUEVAMENTE Y REVISIÓN DE TAREAS

Apertura

➤ DURACIÓN

15 minutos

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

Este es un momento adecuado para presentar anuncios administrativos y logísticos.

Revisión del Taller N.º 3 y de la tarea

Este ejercicio revisa y refuerza el contenido del taller anterior y presenta lo que se ha planeado para el Taller N.º 4.

➤ DURACIÓN

60 minutos

➤ MATERIALES

- ❑ Material de distribución: N.º 72 Agenda y objetivos: Taller N.º 4 Presentación de resultados y N.º 70 Tarea de LDP+ para el taller final
- ❑ Papel para que escriban los participantes

➤ PROCESO:

PASO I. Revisar el contenido del Taller N.º 3 (20 minutos)

Bienvenidos todos.

DIGA: *Ahora escucharemos a un participante que nos comunicará lo que aprendió durante el taller anterior.*

(Usted le habrá pedido al participante al final del Taller N.º 3 que hable al grupo).

PASO 2. Descripción general y agenda para el Taller N.º 4 (10 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 72 *Agenda y objetivos: Taller N.º 4 Presentación de resultados*.

Revise los objetivos del programa del taller:

PASO 3. Revisión de las tareas del Taller N.º 3 (25 minutos)

SOLICITE a los participantes que abran el material de distribución N.º 70 *Tarea de LDP+ para el taller final* y revise cada paso.

PASO 4. Concluya la sesión (5 minutos)

Al concluir reflexione sobre el avance y los cambios que ha observado desde el comienzo del LDP+.

SESIÓN 17. SESIONES DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

PROPÓSITO

Los equipos comparten lo aprendido cuando trabajan hacia un resultado común en diferentes lugares.

PARTICIPANTES

- Miembros del equipo de mejora
- Coaches (del equipo de apoyo técnico)

PREPARATIVOS PARA EL EQUIPO DE APOYO TÉCNICO

Esto es un recordatorio de las notas de coaching en el material de distribución N.º 28.

Antes de iniciar las sesiones de aprendizaje compartido, los coaches deberán:

- Visitar a los equipos para supervisar su avance en el uso del formulario de información del LDP+.
- Alentar a los equipos a finalizar sus planes de acción y preparar los formularios de información y de evaluación del LDP+.
- Identificar los conocimientos (buenas prácticas, directrices, etc.) que beneficiarán a los equipos para responder a sus retos y llegar preparados para compartir estas lecciones a las sesiones de aprendizaje compartido al comienzo del Taller N.º 4.

PREPARATIVOS PARA LOS EQUIPOS

Antes de asistir a las sesiones, los equipos trabajan juntos para finalizar tres materiales de distribución:

- Plan de acción
- Formulario de información del LDP+
- Formulario de evaluación

PRESENTACIONES DE LOS EQUIPOS

Se espera que los equipos presenten su avance en el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+:

- Los resultados de los indicadores utilizados para dar seguimiento al avance
- Los cambios introducidos
- Los obstáculos confrontados durante la implementación de cambios

OUTCOMES

- Identificación de intervenciones prometidas
- Presentación de avance hacia los resultados
- Actualización de los planes de acción

17.A Revisión del formulario de información del LDP+

Este ejercicio ayuda a los participantes a presentar y analizar sus datos usando el formulario de información y el formulario de evaluación del LDP+.

- **DURACIÓN** 1 hora y 45 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: N.º 24 Formulario de información del LDP+, N.º 25 Plan de monitoreo y evaluación y N.º 27 Formulario de evaluación (Anexo del formulario de información del LDP+)
 - ❑ Rotafolios en blanco
- **PROCESO:**

PASO 1. Distribuir y revisar el formulario de información del LDP+ (15 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *El material de distribución N.º 24, el Formulario de información del LDP+, les ayudó a dar monitoreo al avance hacia sus resultados.*

El material de distribución N.º 25, el Plan de monitoreo y evaluación, es una herramienta en la que se registra el indicador, el numerador y el denominador, la línea base y la meta o el resultado medible. Cada mes, ustedes registrarán su avance hacia el logro de su resultado esperado (el valor de numerador/denominador para dicho mes). Esta hoja de trabajo también funciona como registro de la fuente de los datos, el método de recopilación de datos, la frecuencia con que se los recopila, y la persona responsable.

PASO 2. Comprensión de las acciones eficaces (1 hour)

DIGA: *En sus grupos, discutan las siguientes preguntas usando los datos que han registrado en su informe:*

- *¿Lograron su resultado medible esperado?*
- *¿Los valores del indicador aumentaron y/o disminuyeron con el paso del tiempo?*
- *Si fue así, ¿cual fue la causa de esto?*
Nota: Las variaciones de los datos podrían deberse a la manera en que se han programado las acciones prioritarias así como las condiciones del tiempo, las actividades comunitarias, cambios políticos u otros motivos.
- *¿Los valores de los datos aumentaron/disminuyeron lentamente o rápidamente?*

- Algunos indicadores muestran que cambian más lentamente que otros.
- ¿Qué otras observaciones pueden hacer?

Usen el material de distribución N.º 27, su Formulario de evaluación, para registrar su aprendizaje.

En ese formulario, su equipo anotará los obstáculos que ha debido enfrentar, los pasos que adoptaron para superar los obstáculos, y las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza que ustedes aplicaron.

PASO 3. Resumir la comprensión de sus datos y comunicarlos al grupo más amplio (30 minutos)

DIGA: Después de completar el formulario de información y el formulario de evaluación, cada equipo deberá escribir lo siguiente en un rotafolio:

- 1 punto con los resultados logrados
- 1 a 3 puntos con las acciones prioritarias emprendidas por su equipo (incluida la aplicación de prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza) que contribuyeron a sus resultados
- 1 punto con los demás factores que contribuyeron a lograr los resultados

Cada equipo deberá tomarse cinco minutos para informar en la sesión plenaria.

Después de que hayan presentado todos los equipos:

PREGUNTE: ¿Cuáles son las intervenciones clave que se presentaron aquí y que dieron lugar a esos resultados?

APUNTE LAS NOTAS en el rotafolio y guárdelas para usarlas en la reunión con el equipo conductor:

DIGA: Es importante que compartamos estas intervenciones que demostraron resultados para beneficio de otros grupos. Podemos trabajar con el equipo conductor para extender estas prácticas a otras áreas que pudieran beneficiarse de las mismas.

PREGUNTE: ¿Cómo podemos compartir mejor este aprendizaje con los demás?
¿Cómo puede el equipo conductor contribuir a difundir estas mejoras?

SESIÓN 18. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PROPÓSITO

Aprender a hacer una presentación eficaz.

DURACIÓN

3 horas

PREPARACIÓN

- ❑ Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- ❑ Verifique la disponibilidad de los equipos electrónicos, rotafolio, papel, etc. que pudieran usar los equipos.

MATERIALES

- ❑ Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- ❑ Equipo electrónico, según se necesite
- ❑ Cinta adhesiva
- ❑ Marcadores de colores

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- ❑ N.º 24 *Formulario de información del LDP+*
- ❑ N.º 61 *Cuenta su historia*
- ❑ N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*

18.A Cuento su historia

Este ejercicio ayuda a los equipos a relatar la historia de sus logros.

- **DURACIÓN** 60 minutos
- **MATERIALES** □ Material de distribución: N.º 61 *Cuento su historia*
- **PROCESO:**

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

PASO I. La redacción de su historia (45 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Durante el último taller, empezamos a aprender a contar nuestra historia a los demás y ustedes trabajaron con el equipo más amplio sobre la elaboración de esta historia. Hoy aprenderemos cómo contar una historia sobre los resultados que logramos y las acciones que emprendimos para lograrlos.*

Pida a un participante que lee en voz alta el material de distribución N.º 61 *Cuento su historia*. Responder a las preguntas de este material de distribución le ayudará a preparar a su equipo para que cuente su historia. Los equipos deberán responder a estas preguntas de acuerdo con sus propias experiencias.

DIGA: *Consulten el material de distribución N.º 61 Cuento su historia.*

- *¿Cuál fue el escenario de la historia?*
- *¿Cuál fue el reto que confrontó el equipo?*
- *¿Cuáles fueron las principales actividades que emprendieron para abordar el reto?*
- *¿Cuáles fueron los resultados que lograron?*

DIGA: *Trabajen dentro de sus equipos, escriban una historia que describa los retos que enfrentaron, las intervenciones que utilizaron y los resultados que lograron.*

PASO 2. Compartir su historia con los demás (15 minutos)

Cada equipo presenta su historia a otro equipo (2–5 minutos).

El otro equipo da su retroalimentación basado en el material de distribución N.º 61, *Cuente su historia*.

DIGA: *Tendrán una oportunidad de presentar esta historia en la presentación de resultados finales.*

Los equipos practican contando sus historias.

DIGA: *Reducirlo de dos a tres minutos requiere una práctica repetida, pero al final tendrán una historia eficaz que impresionará a sus actores involucrados!*

18.B Presentaciones y retroalimentación

Este ejercicio ayuda a los equipos a obtener experiencia para la hacer una presentación y contar una historia de los resultados.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES**

- ❑ Rotafolio que dice: *siga haciéndolo / hágalo mejor / deje de hacerlo*
- ❑ Material de distribución: N.º 24 *Formulario de información del LDP+*, N.º 61 *Cuenta su historia* y N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Revisar el material de distribución (15 minutos)

Recuerde a los participantes estos materiales de distribución: N.º 24 *Formulario de información del LDP+*; N.º 61 *Cuenta su historia*; N.º 71 *Consejos para la presentación eficaz de una historia*.

PREGUNTE: *¿Qué necesita recordar para su presentación que se encuentre en este material de distribución?*

PASO 2. Informe sobre los resultados y las acciones emprendidas (cuenta su historia) (1 hora 30 minutos para todos los grupos)

Explique al grupo más amplio lo que debe hacer cada equipo.

DIGA: *Resultará útil practicar contar su historia frente a un grupo y obtener retroalimentación.*

Cada equipo deberá pasar no más de cinco minutos para contar la historia de sus resultados.

Después de la presentación de cada equipo, daremos brevemente una retroalimentación.

Remítase al rotafolio preparado y explique cómo lograr que la retroalimentación sea útil.

DIGA: *Mientras escucha, preste atención a lo que hacen bien los presentadores, lo que necesitan hacer mejor, y lo que deberían dejar de hacer. Trate de ser específico. Este no es el momento adecuado para discutir cómo superar obstáculos o expresar preocupaciones similares.*

¿Cuál es la prueba más sólida del equipo para demostrar que las prácticas mejoradas de liderar, gerencia y gobernanza producen cambios?

¿Piensan que el equipo presentó sus datos y resultados de manera eficaz?

Recuerde a todos que están aprendiendo la forma de hacer una presentación eficaz.

Invite a cada equipo a **PASAR** al frente de la sala y **DAR** su presentación ante todo el grupo. Después de cada presentación, solicite la retroalimentación de todo el grupo.

NOTA: Si fuera posible, conceda unos 10 a 15 minutos para que cada equipo haga una presentación breve, seguida de 5 a 10 minutos de retroalimentación. Es importante sin embargo que los equipos presenten hoy, a fin de tener mucho tiempo por la tarde o a la mañana siguiente para trabajar en sus presentaciones.

PASO 3 Revisar la retroalimentación (15 minutos)

Después de que todos los equipos hayan presentado y recibido retroalimentación, resuma lo que escucho y anotó en el rotafolio. Recalque lo que a todos les resultó muy eficaz.

Cierre

 **DURACIÓN** 30 minutos

En el grupo grande:

PREGUNTE: *¿Qué aprendieron hoy? ¿Qué les resultó más importante?*

DIGA: *Cada uno de ustedes debería tomarse unos cinco minutos para escribir sus respuestas.*

Cuando haya terminado, comente sus respuestas con la persona que tiene a su lado.

Después de unos 10 minutos, dirjase a todo el grupo:

DIGA: *Voy a pedir que cada par comparta una de sus respuestas con el resto del grupo. Haremos que participe toda la sala.*

Sigan escuchando las respuestas de los pares hasta que se acaben.

T4
DÍA2
CRONOGRAMA

TALLER 4: SEGUNDO DÍA

PREPARE Y PRACTIQUE LAS PRESENTACIONES

Reflexión

Presentaciones y retroalimentación

— ALMUERZO —

SESIÓN 19: LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO

19.A Revisar todo el LDP+ — Aspectos destacados y lecciones aprendidas

19.B Compromiso del liderazgo

19.C Identificar nuevos retos al liderazgo

19.D Recursos adicionales en línea

Reflexión

➤ **DURACIÓN** 20 minutos

Pida a los participantes que se sienten con sus equipos de trabajo y compartan un momento de reflexión.

PREGUNTE: *De todas las cosas que hicimos y los temas que discutimos ayer, ¿que les impresionó o conmovió más?*

DIGA: *Continuaremos esta mañana con nuestra preparación y práctica de las presentaciones. Seguiremos el mismo formato que usamos ayer.*

Presentaciones y retroalimentación

Este ejercicio da a los participantes la oportunidad de incorporar en sus presentaciones la retroalimentación que recibieron el día anterior y practicar una vez más cómo hacer una presentación.

➤ **DURACIÓN** 2 horas

➤ **MATERIALES** Ninguno

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Prepárese para las presentaciones (45 minutos)

Conceda a los participantes 45 minutos para revisar sus presentaciones de acuerdo con la retroalimentación recibida el día anterior. Circule alrededor de la sala para proporcionar apoyo a cada equipo según sea necesario.

PASO 2. Segunda ronda de presentaciones (1 hora para todos los grupos)

Explique al grupo más amplio lo que debe hacer cada equipo.

DIGA: *Les resultará útil practicar Cuento su historia frente a un grupo o una vez más, después de haber incorporado la retroalimentación que recibieron ayer.*

Cada equipo deberá pasar no más de cinco minutos para contar la historia de sus resultados.

Después de que cada equipo presente, daremos brevemente una retroalimentación de no más de 5 minutos para cada equipo.

Recuerde a los participantes cómo hacer que la retroalimentación les resulte útil.

DIGA: *Como hicimos ayer, presten atención a lo que hacen bien los presentadores, lo que necesitan hacer mejor, y lo que deben dejar de hacer.*

Invite a cada equipo a **PASAR** al frente de la sala y **DAR** su presentación ante todo el grupo.

PASO 3. Revisar la retroalimentación (15 minutos)

Después de que todos los equipos hayan presentado y recibido retroalimentación, resuma lo que escucho y anotó en el rotafolio. Recalque aquello que ellos encontraron más eficaz. Reconozca lo que cambió en la presentación basada en la retroalimentación anterior. Pida a los equipos que se tomen un tiempo por la tarde para incorporar la nueva retroalimentación y, si fuera necesario, practicar sus presentaciones para estar listos para la representación formal del día siguiente.

SESIÓN 19. LLEGAR A UN CIERRE Y SOSTENER EL PROCESO

PROPÓSITO

Practicar la presentación y completar el LDP+. Hacer planes para seguir usando el proceso y las herramientas del LDP+.

OBJETIVOS

- Discutir y planear la forma en que los equipos seguirán usando el LDP+ y enseñándolo a los demás equipos
- Identificar nuevos retos
- Crear compromisos de liderazgo

PREPARACIÓN

- Lea las notas del facilitador para esta sesión.
- Familiarícese con LeaderNet.
- Asegúrese de obtener las expectativas y preocupaciones expresados en el primer taller. Escríbalas en una diapositiva o en una hoja de rotafolio.
- Preparar certificados de realización (salvo que se distribuyan en el tercer día).

MATERIALES

- Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Preparar certificados de realización (salvo que se distribuyan en el tercer día)
- Papel

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- *Tarjeta postal de LeaderNet (si hay disponibilidad)*

19.A Revisar todo el LDP+ — Aspectos destacados y lecciones aprendidas

Este ejercicio de clausura ayuda a los participantes a revisar el flujo integral de todo el programa LDP+ al considerar sus aspectos destacados, reflexionar sobre el aprendizaje y reconocer su propio crecimiento.

NOTA: Dependiendo del tiempo disponible, puede hacer las preguntas con los participantes organizados en pares, equipos, grupo grande, o alguna combinación de estos.

- **DURACIÓN** 1 hour
- **MATERIALES**
 - ❑ Cuatro rotafolios preparados, uno para cada taller, con una lista de los títulos de las secciones 1 a 19
 - ❑ Rotafolio preparado con la definición: *Los gerentes que lideran habilitan a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*
 - ❑ Cuatro rota folios preparados con los títulos: *Habilitar a los demás, enfrentar retos, producir resultados, y panorama del LDP+*
- **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes después del almuerzo (15 minutos)

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

Felicítelos por sus presentaciones y por el compromiso con sus proyectos de mejora.

PASO 2. Revisar el programa desde el comienzo hasta el fin (10 minutos)

MOSTRAR los rotafolios con los títulos de las 19 sesiones y leerlos.

Verificar que los asistentes recuerdan las sesiones.

PASO 3. Identificar los aspectos destacados (10 minutos)

PREGUNTE: *¿Qué sesiones realmente se destacan en su memoria?*

Recoja respuestas (grabarlas es optativo).

PASO 4. Explorar lo que aprendieron los participantes (15 minutos)

En el grupo grande leer la definición de rotafolio:

DIGA: *Los gerentes que lideran habilitan a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*

Haga las preguntas siguientes y anote las respuestas en el rotafolio preparado con el título correspondiente:

PREGUNTE: *¿Qué han aprendido acerca de habilitar a los demás?*

¿Qué han aprendido acerca de confrontar retos?

¿Qué han aprendido acerca de lograr resultados?

PASO 5. Repasar los objetivos del LDP+ (10 minutos)

DIGA: *Al comienzo del Taller N.º 1, dijimos que aprenderían a hacer varias cosas durante el LDP+.*

Lean los objetivos del Taller N.º 1:

- *Liderar, gerenciar y gobernar a fin de habilitar a los demás para enfrentar retos y lograr resultados.*
- *Aplicar herramientas y procesos para definir y abordar los retos.*
- *Producir resultados medibles que apoyan el área de salud prioritaria y supervisión del éxito en esa área.*
- *Crear clima de equipo que apoye el compromiso de mejoramiento continuo.*

Discutir:

PREGUNTE: *¿Cuan bien hemos logrado estos objetivos?*

¿Qué necesitamos hacer para seguir abordándolos?

Presente las expectativas y preocupaciones expresadas durante el taller N.º 1 y revíselas en el plenario.

19.B Compromiso del liderazgo

Este ejercicio ayuda a los participantes a entender claramente sus compromisos.

- **DURACIÓN** 45 minutos
- **MATERIALES** □ Papel para que escriban los participantes
- **PROCESO:**

PASO 1. Explorar los compromisos personales (10 minutos)

PREGUNTE: *Ustedes han aprendido mucho acerca de liderazgo, gerencia y gobernanza en el lugar de trabajo. ¿Qué se comprometen a aportar personalmente para liderar el proceso de lograr resultados en el campo de la salud?*

Anoten sus respuestas.

PASO 2. Compartir los compromisos con el equipo (15 minutos)

En el grupo grande, después de que los asistentes hayan tenido una oportunidad de escribir sus respuestas.

DIGA: *Compartan sus respuestas con las demás personas de su equipo.*

SUGERENCIA: *Para ilustrar lo que pide que hagan los participantes, comparta ejemplos de lo que usted se comprometió a hacer en su propio liderazgo.*

PASO 3. Comunicar los compromisos a todo el grupo (20 minutos)

El grupo grande, pida a cada participante que comparta sus compromisos.

DIGA: *Decirlos en voz alta añade poder a sus compromisos.*

Traten de ser específicos, no vagos, acerca de sus compromisos

Esto les ayudará a contribuir más eficazmente sus equipos y a sus clientes.

19.C Identificar nuevos retos al liderazgo

Este ejercicio importante da a los equipos una oportunidad de identificar el próximo reto que tendrán que resolver juntos.

NOTA: Los equipos deberán salir de este Taller Final con ideas claras acerca de cómo abordarán sus próximos retos usando las herramientas del LDP+ y cómo sostendrán y ampliarán el proceso del LDP+.

- **DURACIÓN** 50 minutos
- **MATERIALES** Ninguno
- **PROCESO:**

PASO 1. Explorar retos posibles (20 minutos)

DIGA: *Usen los próximos 15 minutos para explorar con su equipo que retos querrían enfrentar a continuación.*

Sigan el mismo modelo que utilizaron primero con el modelo del reto. Usen la misión y las prioridades estratégicas de su organización para guiarse hacia una visión compartida y luego pónganse de acuerdo respecto del resultado medible que esté dentro de su esfera de control.

Invite a cada equipo a presentar brevemente el reto que han seleccionado.

PASO 2. El reto de sostener el LDP+ (30 minutos)

Pida a los participantes que discutan las siguientes preguntas en grupos pequeños.

PREGUNTE: *¿Cómo pueden mantener el LDP+ activo usando sus recursos locales?*

¿Qué recomendaciones desean dar al equipo conductor del LDP+ para cuando elaboren el plan para sostener y extender el programa?

Pida a los grupos que reporten el resultado de sus discusiones en el plenario y que se pongan de acuerdo sobre los próximos pasos, si los hubiere.

19.D Recursos adicionales en línea

Esta actividad asegura que los participantes se integren a la comunidad más amplia de los exalumnos del LDP, VLDP, y LDP+ y aprovechen los recursos disponibles para ampliar el apoyo y el aprendizaje.

- **DURACIÓN** 15 minutos
- **MATERIALES**
 - ❑ Material de distribución: *Tarjeta postal de LeaderNet (si hay disponibilidad)*
 - ❑ Rotafolio preparado con la dirección del sitio web:
LeaderNet: <http://leadernet.org/>
- **PROCESO:**

PASO I. Describir los recursos en línea de MSH (15 minutos)

En el grupo grande:

DIGA: *Durante los últimos meses han aprendido a usar las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza, el modelo del reto y otras herramientas. Usarlas todas podría constituir el método de enfocar su trabajo y sus retos diarios.*

Hay recursos en línea que pueden consultar regularmente para ayudarse a seguir enfrentando retos y lograr resultados.

PRESENTE el sitio web de LeaderNet si puede hacerlo y muestre las páginas de recursos:

LeaderNet: <http://leadernet.org/>

Si hay acceso a internet en la sala, muestre LeaderNet en una computadora.

SUGERENCIA: Visite los sitios web de antemano para poder explicar basándose en su propio conocimiento.

Explique que LeaderNet es una red de personas de todo el mundo que, al igual que los participantes, han pasado por programas de desarrollo de liderazgo, enfrentan retos similares en situaciones con bajos recursos.

- Cualquiera puede inscribirse como miembro de LeaderNet y la inscripción es gratis.

T4
DÍA3
CRONOGRAMA

TALLER 4: TERCER DÍA

ENTREGA DE LOS RESULTADOS FINALES: PRESENTACIONES

A. Presentaciones finales

— ALMUERZO —

B. Reconocimiento, certificados/galardones y evaluación final

ENTREGA DE LOS RESULTADOS FINALES: PRESENTACIONES

PROPÓSITO

Demonstrar que los participantes han adquirido habilidades en prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza y que están produciendo resultados.

OBJETIVOS

- Hablar de manera segura y convincente acerca de las prácticas de liderazgo, gerencia y gobernanza del equipo y de los resultados producidos
- Entregar una presentación eficaz a los actores involucrados clave

PREPARACIÓN

- Prueba final del equipo
- Tener carteles o presentaciones listas.
- Preparar el material de distribución, según sea necesario.
- Preparar un programa escrito para los invitados.
- Preparar observaciones de clausura para los actores involucrados.
- Prepare copias del material de distribución N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*.
- Certificados de realización (si no se distribuyeron durante el segundo día)

MATERIALES

- Rotafolios preparados y en blanco—atril y papel
- Cinta adhesiva
- Marcadores de colores
- Computadora/laptop, retroproyector

MATERIAL DE DISTRIBUCIÓN

- Confirmar que los equipo tengan el material de distribución para sus presentaciones
- N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*

A. Presentaciones finales

Aquí se presentan los resultados de los proyectos de mejora ante los actores involucrados clave y se demuestra cómo aprender acerca de cómo liderar, gerenciar y gobernar ha producido resultados.

- **DURACIÓN** 3–4 horas
- **MATERIALES**
 - ❑ Programa escrito
 - ❑ Certificados de realización
- **PROCESO:**

PASO 1. Ajustes, ubicación de los invitados y bienvenida (15 minutos)

Presentación de los invitados, según sea necesario.

Presentación de los equipos y facilitadores, según sea necesario.

PASO 2. Los equipos presentan los resultados de sus proyectos de mejora (el tiempo variará)

Puede designarse un tiempo de preguntas y respuestas al final de cada presentación, o se pueden permitir preguntas durante la presentación.

Empezar con los equipos que puedan demostrar un vínculo claro entre sus modelos del reto, planes de acción y producciones logradas.

Conceder unos 20 minutos para cada presentación, dependiendo del número de equipos, incluidas las preguntas y respuestas.

MIRAR el reloj. Preste mucha atención al tiempo que necesita cada presentación para cerciorarse de que todos los equipos tengan una oportunidad de presentar y responder preguntas.

- Si sabe que faltará tiempo, algunos equipos pueden presentar sus resultados en un cartel o rotafolio que se pueda mostrar sobre la pared. Los actores involucrados también pueden mirarlos durante el descanso o durante una “sesión especial de carteles”.

PASO 3. Palabras de agradecimiento y discursos de clausura (30 minutos)

Cerrar la mañana.

- Las autoridades locales deberán tener la oportunidad de dar breves discursos de agradecimiento a los participantes por enfocarse en sus retos y trabajar hacia lograr resultados.
- Los invitados pueden **DISTRIBUIR** los certificados de realización en este momento.

B. Reconocimiento, certificados/galardones y evaluación final

Dar a los participantes el reconocimiento de sus logros y contribuciones, al mismo tiempo que se demuestran formas de reconocer a los demás.

➤ **DURACIÓN** 60 minutos

➤ **MATERIALES**

- ❑ Certificados y galardones
- ❑ Material de distribución: N.º 40 Formulario de evaluación para el Taller

➤ **PROCESO:**

PASO 1. Reconocimiento y observaciones de clausura (20 minutos)

Agradecer a los patrocinadores, promotores, actores involucrados (si están presentes) y unos a otros.

Los facilitadores y participantes hablan de lo que ha significado el programa para ellos. Pida a los asistentes que se presenten para ofrecer voluntariamente sus observaciones finales.

Alternativamente, puede invitar a huéspedes distinguidos para que se sienten con un equipo y hablen con ellos acerca de sus resultados y del liderazgo que los produjo. Presentar pósteres dentro de la sala, como en una sesión de pósteres de conferencia, y contar con la presencia de huéspedes es otra manera de interesarlos y permitir que sus participantes los entusiasmen.

SUGERENCIA: Esta es también una oportunidad para alentar a los responsables de tomar decisiones, que pueden estar preocupados sobre la debilidad del liderazgo en los niveles bajos, para considerar introducir el programa en otras partes.

PASO 2. Entrega de certificados y galardones (20 minutos)

Cerciórese de que cada participante o equipo reciba un certificado de reconocimiento de su participación y finalización del LDP+.

PASO 3. Retroalimentación final y evaluación (10 minutos)

Pida a los participantes que provean una retroalimentación franca acerca de lo que han aprendido en el taller. Comuníqueles que no se espera que pongan sus nombres en los formularios.

DISTRIBUYA copias del material de distribución N.º 40 *Formulario de evaluación para el Taller*.

- Pida a los participantes que provean su retroalimentación acerca de lo que han aprendido en el taller. Deles 10 minutos para completar y devolver el formulario antes de retirarse.
- Recuerde a los participantes que no tienen que poner sus nombres en las evaluaciones.

PASO 4. ¡¡¡A celebrar!!!

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/>

