



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

PROYECTO ASSIST
DE USAID

*Aplicando la Ciencia para Fortalecer
y Mejorar los Sistemas de Salud*

Pautas para el diseño y facilitación de sesiones de aprendizaje en el contexto del mejoramiento colaborativo de servicios relacionados con el Zika

SEPTIEMBRE 2018

Esta guía fue elaborada por University Research Co., LLC (URC) para la revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con la autoría de Lani Márquez, Alison Lucas y Ximena Gudiño de URC bajo el Proyecto de USAID “Aplicando la Ciencia para Fortalecer y Mejorar los Sistemas de Salud” (ASSIST). Las actividades del Proyecto ASSIST de USAID para mejorar los servicios de salud en el contexto de Zika son posibles gracias al apoyo del pueblo americano a través de la USAID.

Pautas para el diseño y facilitación de sesiones de aprendizaje en el contexto del mejoramiento colaborativo de servicios relacionados con el Zika

SEPTIEMBRE 2018

Lani Márquez, University Research Co., LLC
Alison Lucas, University Research Co., LLC
Ximena Gudiño, University Research Co., LLC

AVISO

Las opiniones expresadas en la presente publicación no necesariamente reflejan el punto de vista o posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Agradecimientos

Esta guía fue elaborada en base a muchos años de experiencia realizando sesiones de aprendizaje como parte de colaborativos de mejoramiento de la calidad de la atención en salud en países de bajos y medianos ingresos. A su vez, se beneficia de técnicas de gestión del conocimiento compartidas con los autores por la Dra. Nancy Dixon de [Common Knowledge Associates](#) y del informe sobre [Sesiones de Aprendizaje del Maternal and Newborn Health in Ethiopia Partnership \(MaNHEP\)](#) elaborado por nuestra colega Lic. Kim Ethier Stover. Las autoras también agradecen a la Dra. Norma Aly, Lic. María Elena Banegas, Dra. Mélida Chaguaceda, Dra. Ivonne Gómez, Dr. Jorge Hermida y Dr. Luis Fernando Vieira de University Research Co., LLC (URC) y a la Dra. Jafet Arrieta del Institute for Healthcare Improvement (IHI) por sus comentarios y sugerencias para fortalecer la guía.

Esta guía fue elaborada por URC bajo el Proyecto de USAID Aplicando la Ciencia para Fortalecer y Mejorar los Sistemas de Salud, el cual es posible gracias al apoyo del pueblo americano por medio de la Oficina de Sistemas de Salud del Buró de Salud Global de la USAID. El proyecto es manejado por URC bajo los términos de los Contratos Números AID-OAA-A-12-00101. Los socios de URC para las actividades de Zika incluyen a la Academia Americana de Pediatría, FHI 360, Institute for Healthcare Improvement y WI-HER, LLC.

Para mayor información sobre las actividades de ASSIST, favor de visitar www.usaidassist.org o escribir a assist-info@urc-chs.com.

Cita recomendada

Márquez L, Lucas A, Gudiño X. 2018. Pautas para el diseño y facilitación de sesiones de aprendizaje en el contexto del mejoramiento colaborativo de servicios relacionados con el Zika. Publicado por el Proyecto ASSIST de USAID. Chevy Chase, MD: University Research Co., LLC (URC).

TABLA DE CONTENIDOS

Siglas.....	ii
I. Introducción	1
II. ¿Qué son las Sesiones de Aprendizaje?.....	1
III. Consideraciones en el diseño de sesiones de aprendizaje	2
A. Participantes	2
B. Facilitadores y conferencistas.....	3
C. Definición de objetivos específicos y resultados esperados de la sesión de aprendizaje	5
D. Agenda y dinámica de participantes	5
E. Duración.....	8
F. Ubicación	8
G. Preparación de los equipos de mejora para la sesión de aprendizaje	9
H. Materiales.....	9
IV. Consejos para llevar a cabo sesiones de aprendizaje exitosas	10
A. Registro.....	10
B. Arreglo del salón	10
C. Roles clave durante la sesión de aprendizaje	11
D. Integrando el aprendizaje clave de los grupos pequeños	12
E. Crear un plan de acción.....	13
F. Productos de la sesión de aprendizaje.....	13
G. Evaluación/revisión después de la acción	14
H. Seguimiento posterior a la sesión de aprendizaje por parte de los facilitadores	14
Anexos	15
Anexo 1: Agendas ilustrativas de sesiones de aprendizaje.....	15
Anexo 2: Cuentacuentos.....	26
Anexo 3: Consultoría veloz	29
Anexo 4: Café del conocimiento	31
Anexo 5: Programa de entrevistas.....	35
Anexo 6: Paseo por la galería.....	36
Anexo 7: Viaje alrededor del salón	37
Anexo 8: 1-2-4-Todos	38
Anexo 9: Revisión después de la acción	39

Siglas

ASSIST	Proyecto de la USAID Aplicando la Ciencia para y Fortalecer y Mejorar los Sistemas de Salud
CDE	Ciudad del Este, Paraguay
EMC	Equipo de mejora de la calidad
EMCC	Equipo de mejoramiento continuo de la calidad
ES	Establecimiento de salud
IHI	Institute for Healthcare Improvement
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social
MC	Mejoramiento de la calidad
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (Guatemala)
MSPBS	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (Paraguay)
PF	Planificación familiar
SESAL	Secretaría de Salud de Honduras
URC	University Research Co., LLC
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

I. Introducción

Lo que diferencia al mejoramiento colaborativo de otros enfoques de mejoramiento de la calidad es el aprendizaje compartido. En un colaborativo, varios equipos, generalmente entre 10 y 100, intentan alcanzar el mismo objetivo de mejoramiento, probando ideas de cambio simultáneamente, utilizando el Modelo del Mejoramiento. La estructura del colaborativo les brinda mecanismos de aprendizaje compartido que les permite a los equipos comunicar sus resultados, los desafíos que enfrentaron y sus hallazgos con otros equipos. Así aprenden cómo los otros equipos han mejorado aspectos específicos de la atención y generan nuevos conocimientos acerca del camino a seguir para fortalecer y alcanzar la sostenibilidad de los mejoramientos que han logrado.

El aprendizaje compartido permite a todos los equipos en un colaborativo beneficiarse del conocimiento de las ideas de cambio, tanto exitosas como no exitosas, que cualquier equipo ha probado. De esta manera se evita "reinventar la rueda" para descubrir ideas de cambio exitosas. Los mecanismos de aprendizaje compartido que se utilizan en un colaborativo pueden incluir llamadas y visitas de acompañamiento, visitas de intercambio (donde un equipo visita a otro para aprender cómo han implementado alguna idea), comunicación virtual a través de WhatsApp o celulares, revisión de datos y retroalimentación y las sesiones de aprendizaje.

Esta guía se preparó para apoyar a los equipos de país del Proyecto de USAID Aplicando la Ciencia para Fortalecer y Mejorar los Sistemas de Salud (ASSIST) en el diseño y la realización de *sesiones de aprendizaje* efectivas como parte de los colaborativos de mejoramiento de la calidad para los servicios de salud relacionados con el Zika. En el contexto del programa de asistencia de ASSIST, las sesiones de aprendizaje son una estrategia importante de la gestión del conocimiento para recolectar e integrar el aprendizaje de los equipos de mejoramiento en cuanto a la prevención, la atención y el apoyo en el contexto del Zika.

La guía describe primero lo que queremos expresar cuando nos referimos a sesiones de aprendizaje y su objetivo dentro de la metodología del mejoramiento colaborativo, para promover el intercambio de experiencias y la integración del aprendizaje. La siguiente sección presenta opciones y consideraciones en el diseño de una sesión de aprendizaje, seguida de una sección con consejos para convocar y facilitar las mismas, incluida la planificación para las actividades de seguimiento después de la sesión.

Los anexos a la guía incluyen ejemplos de agendas de sesiones de aprendizaje de colaborativos de Zika realizadas en Honduras, Guatemala, Paraguay y la República Dominicana (**Anexo 1**) y descripciones de técnicas que hemos encontrado útiles para facilitar dinámicas de grupo que conducen al intercambio e integración del aprendizaje (**Anexos 2-9**).

II. ¿Qué son las sesiones de aprendizaje?

En el mejoramiento colaborativo, una sesión de aprendizaje es una reunión que congrega a representantes de los equipos participantes de una región en particular o en el caso de un colaborativo pequeño, posiblemente de todo el país, con uno o más de los siguientes objetivos principales:

- 1) Desarrollar y fortalecer las habilidades de los miembros del equipo en el contenido técnico del colaborativo y en los métodos de mejoramiento de la calidad (MC),
- 2) Apoyar a los equipos de mejora en la aplicación práctica del método de MC a problemas reales de sus procesos de atención,
- 3) Compartir las experiencias con las ideas de cambio (exitosas y no exitosas), los resultados y perspectivas del trabajo de cada equipo de mejoramiento,
- 4) Identificar innovaciones y prácticas prometedoras que han dado buenos resultados, así como conocer los pasos para llevarlas a cabo.

¿Por qué las sesiones de aprendizaje son importantes en un colaborativo?

Las sesiones de aprendizaje son el mecanismo principal para fortalecer los conocimientos de los integrantes de los equipos en el uso de métodos de mejora y para compartir el aprendizaje entre los equipos de mejora, una vez que han implementado cambios en sus procesos de atención. Un colaborativo generalmente contempla de tres a seis sesiones de aprendizaje, durante su período de vida de uno a dos años. Las primeras sesiones de aprendizaje, que a menudo se realizan cuando los equipos han iniciado el análisis de las brechas en sus servicios o están recién empezando a probar ideas de cambio, pueden tener un mayor énfasis en el funcionamiento del equipo y en el desarrollo de capacidades para el uso de los métodos o herramientas de MC, el análisis de brechas para priorizar las acciones de mejora o incluso en temas clínicos. La sesión de aprendizaje final de un colaborativo suele servir para revisar los resultados globales y enfatiza en la síntesis de todo lo que se ha aprendido en el colaborativo para desarrollar productos de orientación y paquetes de cambio que puedan apoyar la institucionalización y la ampliación de una mejor atención.

Las sesiones de aprendizaje también tienen un componente importante de motivación. Además de la inclinación natural de las personas a querer compartir conocimientos que podrían ayudar a otros, la competencia amistosa entre los equipos de MC, en la que todos los equipos quieren destacar sus logros, y el poder persuasivo de escuchar cómo otros equipos han podido mejorar exitosamente la atención, pueden ser factores de motivación efectivos para que los equipos de mejora logren mejores resultados.

¿Cuándo convocar una sesión de aprendizaje?

Hay dos consideraciones principales para la convocatoria: 1) Existe un contenido importante que debe compartirse y discutirse con los equipos (tales como, actualizaciones clínicas o métodos básicos de MC o en la etapa inicial de un colaborativo, para revisar los hallazgos de la evaluación de línea de base); y 2) Al menos algunos equipos han identificado ideas de cambio efectivas que vale la pena enseñar y la sesión de aprendizaje sirve para difundir esos cambios entre todos los equipos.

En muchos colaborativos apoyados por ASSIST y sus proyectos predecesores, las sesiones de aprendizaje se llevaron a cabo trimestralmente para ayudar a mantener el ritmo del trabajo de mejoramiento. Esperar más de seis meses entre sesiones de aprendizaje puede causar que los equipos pierdan el impulso.

III. Consideraciones en el diseño de las sesiones de aprendizaje

Esta sección de la guía resume los conocimientos y lecciones para los aspectos clave de la organización y planificación de las sesiones de aprendizaje.

A. Participantes

Dado que los equipos de mejora a nivel de establecimientos a menudo incluyen de 6 a 10 miembros, por lo general no es posible que todos asistan a cada sesión de aprendizaje. Normalmente algunos miembros de cada equipo asisten a la sesión de aprendizaje y llevan el conocimiento, las perspectivas y los materiales de la reunión a los otros miembros del equipo de su establecimiento. En tales casos, la participación en las sesiones de aprendizaje generalmente se rota entre los miembros del equipo para que, en el transcurso del colaborativo, todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de asistir al menos a una sesión de aprendizaje. Sin embargo, puede ser más conveniente, especialmente para las sesiones iniciales con mayor énfasis en la capacitación, incluir a todos los integrantes del equipo de mejora.

Además de los equipos de mejora de los establecimientos y de los expertos en mejoramiento de la calidad, se recomienda invitar a las sesiones de aprendizaje a los directores de programas del Ministerio de Salud, directores de salud de los distritos participantes en el colaborativo, directores de los establecimientos y otros socios implementadores.

Durante la fase de ampliación, cuando el colaborativo se expanda a establecimientos y distritos nuevos, se puede invitar a los representantes de los nuevos equipos a la sesión de aprendizaje para que tengan la oportunidad de hablar directamente con los equipos de mejora que tienen experiencia y aprender de ellos. Estas sesiones de aprendizaje "mixtas" benefician a los equipos nuevos permitiéndoles aprovechar el conocimiento de los equipos con experiencia, pero también benefician a los equipos con experiencia ayudándolos a reflexionar y sistematizar su aprendizaje.

B. Facilitadores y conferencistas

Para garantizar que las sesiones de aprendizaje logren su objetivo principal de permitir que los equipos compartan y aprendan unos de otros, gran parte de la sesión de aprendizaje debe incluir trabajo en grupos pequeños o conversaciones directas entre los equipos de mejora. Es útil contar con suficientes facilitadores en una sesión de aprendizaje para ubicar a uno de ellos en cada grupo de discusión para ayudar al grupo a enfocarse en el tema del día, hacer preguntas generadoras al grupo y facilitar discusiones significativas que puedan estimular el aprendizaje. Dado que de 7 a 8 personas es el tamaño ideal de grupo para permitir una buena conversación, una buena regla es tener un facilitador por cada 8 participantes. En Guatemala, donde suelen tener mesas redondas con 20 o 30 personas, disponen de 2 o 3 facilitadores por mesa.

Los facilitadores de las sesiones de aprendizaje deben seleccionarse del grupo de entrenadores que apoyan a los mismos equipos de mejora que van a participar en la sesión de aprendizaje, así como del personal técnico que está dirigiendo el colaborativo a nivel nacional. Idealmente, los supervisores o puntos focales de calidad de los distritos que tienen establecimientos en el colaborativo también participarán en la sesión de aprendizaje como facilitadores de discusión. Sin embargo, no disponer de facilitadores del Ministerio de Salud no debe limitar y retrasar procesos.

En relación a sesiones de aprendizaje con fines de intercambio, las presentaciones de PowerPoint por parte de muchos equipos acerca de sus cambios y resultados no son una forma efectiva de transmitir su aprendizaje, porque los participantes tienden a perder la atención después de que uno de los equipos ha terminado su presentación. Una forma más efectiva para que los equipos compartan lo que han logrado o aprendido es conformar grupos pequeños de discusión en los que se les pide a los miembros del equipo que hablen específicamente sobre un aspecto del tema que se está tratando durante 2 a 3 minutos, seguido de la oportunidad de que los otros equipos les hagan preguntas específicas acerca de las ideas de cambio que probaron, las barreras y los retos que enfrentaron o sus resultados.

Para sesiones de aprendizaje con fines de capacitación en el método de MC, se puede usar una metodología más didáctica durante la sesión, para enseñar a los equipos de mejora a conocer y aplicar el método. Las presentaciones pueden ser más dinámicas con el uso de métodos de retroalimentación como las encuestas o la elaboración de "nubes de palabras" en base a palabras individuales sugeridas por los participantes. Sin embargo, los principios de aprendizaje entre adultos nos indican que lo importante no es la presentación en

Consideraciones en el Diseño de Sesiones de Aprendizaje

- Participantes
- Facilitadores y conferencistas
- Objetivos y resultados esperados
- Agenda y dinámica de los grupos
- Duración
- Ubicación
- Preparación de los equipos de mejora para la sesión de aprendizaje
- Materiales

Aplicaciones para hacer más interactiva una presentación

Encuestas al instante: Mentimeter (<https://www.mentimeter.com/>) es una aplicación gratis online que permita a los participantes con celular "votar" sobre preguntas preestablecidas por el conferencista con el uso de un código ingresado por celular.

Nubes de palabras: Wordclouds (<https://www.nubedepalabras.es/>) es una aplicación gratis online que puede generar automáticamente nubes de palabras cliqueables con enlaces (mapa de imagen).

PowerPoint sino hacer la práctica, como por ejemplo, definir objetivos, calcular indicadores, dibujar flujogramas, identificar cambios a probar, etc.

En las sesiones de aprendizaje de intercambio, las exposiciones cortas sin diapositivas que profundizan acerca de un aspecto de los resultados, seguidas de una conversación entre el presentador y los otros participantes, permiten un aprendizaje más profundo que las presentaciones largas.

También se puede pedir a los equipos o a los expertos técnicos que hablen en las sesiones de aprendizaje, especialmente para presentar un tema clínico u operativo desafiante, o para refrescar la comprensión de los participantes sobre los conceptos clave de MC. Sin embargo, es importante asegurar que tales presentaciones no dominen la sesión de aprendizaje.

En lugar de presentaciones formales, otra forma efectiva de compartir información nueva y las opiniones de los expertos es a través de paneles de discusión que no utilizan diapositivas de PowerPoint. Una buena práctica es que más de la mitad del tiempo de la sesión de aprendizaje incluya conversaciones entre los trabajadores de la salud y expertos acerca de cómo mejorar la atención y menos de la mitad del tiempo debe dedicarse a escuchar a los demás. Aprendemos mejor cuando hablamos.

Una forma que también ha dado resultado es que cada equipo de mejora llegue a la sesión de aprendizaje con su "sala situacional", donde traerán impresos -ya sea en papel, mantas vinílicas, cartulinas u otros métodos- sus objetivos, indicadores, gráficas de series de tiempo, logros y limitaciones, y los coloquen pegados en una pared previamente asignada. Durante la sesión, los demás equipos de mejora rotan por tiempos definidos, visitando las salas situacionales de otros equipos de mejora para conocer sus experiencias. (Ver la guía metodológica de Guatemala en el **Anexo 1B**.)

La preparación de todos los facilitadores y conferencistas sobre su rol y las expectativas para la sesión de aprendizaje contribuye a la implementación exitosa del diseño de la misma. Es una buena práctica convocar una reunión con todos los facilitadores antes de la sesión de aprendizaje para asegurarse de que todos estén familiarizados con los objetivos específicos de la sesión, la agenda, su rol, la metodología de los trabajos de grupo y cualquier producto esperado, tal como los apuntes acerca de las conclusiones clave que alcanzaron los participantes en su grupo de discusión asignado. Es también recomendable desarrollar una versión de la agenda de la sesión de aprendizaje para los facilitadores con instrucciones más detalladas acerca de las actividades que se desarrollarán durante la sesión, incluyendo la designación de las personas responsables de facilitar cada actividad y todos los suministros que se necesitarán durante la sesión de aprendizaje. También es muy eficaz desarrollar una guía con instrucciones para estandarizar los trabajos de grupo, para que todos los desarrollen de la misma manera.

Aprendemos Cuando Hablamos



Las ideas solo toman forma en nuestra mente cuando las explicamos a otros.

Un concepto clave en la gestión del conocimiento es que "aprendemos cuando hablamos". Los expertos técnicos pueden informar nuestro pensamiento, pero los equipos aprenden mejor cuando hablan con otros equipos sobre cómo superar los desafíos mutuos.

C. Definición de objetivos específicos y resultados esperados de la sesión de aprendizaje

Una tarea clave en la planificación de una sesión de aprendizaje es decidir cuáles son los objetivos específicos de esa sesión en particular y lo que esperan lograr los organizadores del colaborativo a través de la misma. Para las sesiones de intercambio, a menudo esto implica identificar qué parte del proceso de atención del colaborativo merece atención prioritaria. Un área de prioridad podría ser un aspecto de la atención en el que los equipos hayan logrado un progreso sustancial, en consecuencia, la sesión de aprendizaje es una oportunidad de integrar lo que los equipos han aprendido para guiar a los demás. Alternativamente, un área de prioridad puede ser un aspecto de la prestación de servicios en el que varios equipos estén enfrentando desafíos, en este caso la sesión de aprendizaje puede estimular un mayor mejoramiento mediante el aprovechamiento de la energía creativa de todo el grupo para desarrollar estrategias sobre nuevas formas de abordar el desafío.

Antes de diseñar la sesión de aprendizaje, el líder y los facilitadores del colaborativo deberían reunirse para identificar: 1) Aspectos de la atención cuyos resultados han sido buenos en la mayoría de los equipos y en los cuales puede consolidarse el aprendizaje; 2) Aspectos en los cuales los equipos están enfrentando desafíos y un análisis más profundo durante la sesión de aprendizaje puede ayudarlos; y 3) Áreas de contenido (ya sean temas clínicos o métodos de mejoramiento) en las que consideran que los equipos necesitan refuerzo.

Una buena práctica antes de la sesión de aprendizaje es que los facilitadores recopilen información de cada equipo al que brindan apoyo, acerca de ideas de cambio efectivas que los equipos han identificado en relación con cada área de aprendizaje dentro del colaborativo. También pueden identificar áreas en las que los equipos continúan enfrentando desafíos, que podrían abordarse durante la sesión de aprendizaje. También puede solicitarse a los equipos que preparen un póster o banner o mural que resuma sus resultados clave y recomendaciones de ideas de cambio.

La agenda de las sesiones de aprendizaje posteriores a la prueba de cambios por muchos equipos de mejora debe diseñarse para consolidar el aprendizaje en áreas en las que los equipos han tenido un progreso sustancial, identificar los desafíos restantes y discutir ideas de cómo superarlos.

D. Agenda y dinámica de participantes

El tiempo disponible para una sesión de aprendizaje es a menudo limitado, por lo tanto, la agenda debe desarrollarse para aprovechar al máximo la oportunidad de reunir a los miembros de los equipos de mejoramiento. Si bien es importante contar con algunos comentarios iniciales de las autoridades de salud para dar inicio a la reunión formalmente, intente planificar actividades que capten la atención de los participantes desde el inicio de la reunión. Darle a cada persona la oportunidad de decir algo al inicio (por ejemplo, dentro de los primeros 30 minutos) de una reunión, pone a los participantes en un modo activo de participación, en vez de un modo pasivo de escucha. Por ejemplo, pedirle a cada participante o equipo que inicie compartiendo un hecho de su trabajo de mejoramiento del que esté orgulloso, es una buena forma de presentar a los equipos de manera significativa. Las dinámicas de presentación novedosas tienen un efecto importante al inicio de una reunión.

La dinámica de los participantes y cómo interactúan entre ellos determina cuánto aprenderán en la sesión. El campo de la gestión del conocimiento brinda muchas perspectivas y técnicas para facilitar el intercambio de información, las que han demostrado ser valiosas en las iniciativas de mejoramiento.

Los principios y enfoques generales que fomentan el intercambio de conocimiento entre los equipos de mejora, incluyen:

- **Dé a los participantes que aún no se conocen, la oportunidad de vincularse antes de intentar construir ideas nuevas juntos.** Utilice presentaciones, actividades sociales, información provista antes de la reunión o actividades para romper el hielo para que los participantes tengan la oportunidad de hablar informalmente y conocerse un poco antes de pedirles que trabajen en la resolución de problemas en grupos pequeños.
- **Siempre inicie con la oportunidad de que los participantes pongan todo su empeño, en lugar de comenzar con una discusión de problemas.** Preguntar "¿Qué has logrado sobre este tema desde la última sesión de aprendizaje?" puede avergonzar a algunos que no han progresado. Otra alternativa es pedir a los participantes que mencionen algo que les gustaría aprender de otros equipos.
- **Utilice pequeños grupos de 4-8 personas para que los participantes puedan explorar y descubrir el conocimiento; utilice grupos más grandes para integrar el conocimiento que se ha creado en los grupos pequeños.** Asigne individuos a los grupos de manera intencional, los participantes tienden a sentarse con personas que conocen, pero estas podrían no ser las personas de las que pueden aprender más.
- **Antes de pedir a los participantes que discutan sus opiniones sobre una idea o pregunta, pídale que reflexionen en silencio durante un minuto para que piensen primero en su respuesta.** Incluso un tiempo corto para la reflexión individual mejora la calidad de las respuestas individuales.
- **Evite el "Concurso de Belleza".** Aquí es donde los equipos de mejora que están sobresaliendo se ponen como ejemplo para presentar todos sus éxitos al resto de los equipos. Para los equipos "bellos", ser puestos como ejemplo ante los otros equipos es una experiencia muy positiva, pero no así para el resto de los equipos, que pueden sentirse muy incómodos. Los sentimientos de incomodidad no inspiran a los equipos a querer regresar para la próxima sesión de aprendizaje.
- **Fomente el aprendizaje entre pares en lugar de los concursos de belleza.** La propuesta básica del modelo de aprendizaje entre pares es que cada equipo acude a la sesión de aprendizaje con algo significativo que puede ofrecer a los demás, la tarea es asignar a los participantes intencionalmente en grupos en los que se pueda dar este tipo de aprendizaje.
- **Proceda con una sesión con el grupo completo después de las discusiones en grupos pequeños.** Dar la oportunidad a cuatro u ocho personas de responder, "¿Qué de lo que aprendiste en tu grupo pequeño es importante que todo el grupo entienda?", es suficiente para compartir las ricas perspectivas de los grupos pequeños con el grupo completo. Los reportes sistemáticos de los grupos (donde cada mesa menciona las ideas principales que se discutieron) no deben utilizarse a menudo, dado que lo que se incluye en el reporte por lo general representa de manera muy limitada una discusión muy rica y los reportes pueden ser repetitivos y aburridos. Es preferible que las personas hablen por sí mismas.

El Conocimiento se Crea y se Comparte en Conversación



Es a través del intercambio en conversaciones que compartimos experiencia y desarrollamos nuevos conocimientos y perspectivas.

- **Limite cualquier presentación a 15 minutos y siempre haga discusiones en grupos pequeños después de la misma, para discutir lo que se acaba de decir y que los participantes puedan procesar la nueva información discutiéndola entre ellos.** Hacer preguntas y respuestas no cuenta como una discusión en grupo.
- **Tenga varias personas tomando notas con cuadernos, computadoras portátiles, grabadoras, rotafolios para escribir las ideas expresadas y cámaras para captar momentos, historias, lecciones y puntos de vista.** Asegúrese de informar a estas personas el formato en el que deben tomar las notas y recopile las mismas inmediatamente después de que termine la sesión.

Compartir el conocimiento utilizando abordajes conversacionales refuerza el concepto de que todos tienen algo que aprender y compartir en vez de que el "mejor" presente sus opiniones a los demás. Tenga la seguridad de que en las muchas conversaciones todos escucharán al "mejor". Los abordajes conversacionales incluyen:

- **Ferias de materiales** (donde los equipos tienen ayudas de trabajo, herramientas de consejería y otros materiales para mostrar a los visitantes que desean saber más sobre sus materiales),
- **Intercambio de conocimientos** (dos equipos están emparejados para compartir lo que cada uno sabe sobre un tema),
- **Consultoría veloz** (un trabajo de mesa que aprovecha la experiencia de todos los participantes del grupo para asesorar a otro participante sobre cómo abordar un problema o tema específico, ver el **Anexo 3**),
- **Cafés del conocimiento** (a las mesas se les asignan preguntas específicas para su discusión y los participantes se mueven entre las mesas para tener conversaciones enfocadas acerca de cada pregunta, ver el **Anexo 4**),
- **Cuentacuentos** (los participantes comparten una historia de 2-3 minutos sobre una experiencia específica mientras tres o cuatro personas los escuchan, ver el **Anexo 2**) y
- **Visita a salas situacionales** (cada equipo de mejora llega a la sesión de aprendizaje con su "sala situacional" donde traerá impreso sus objetivos, indicadores, gráficas de tiempo, logros y limitaciones y los colocará pegados en una pared asignada, para ser visitado por los demás equipos de mejora). En Guatemala, la sala situacional ha incluido que los miembros del equipo se vistieran con ropa autóctona, lleven alimentos y otras cosas nativas de su lugar de origen, con lo que adornan o entregan como recuerdo a los demás equipos de mejora (ver el **Anexo 1B**).

Al momento de asignar los participantes de los grupos pequeños, tome en cuenta si el tema de discusión se beneficiaría de la diversidad de experiencias (para estimular nuevas ideas y pensamientos) o si sería más ventajoso que las personas que trabajan en entornos similares trabajen juntas para planificar la implementación (por ejemplo, agrupar a todos los participantes de hospitales grandes o todos los de

Aprenda en grupos pequeños, integre el conocimiento en grupos grandes



Es durante las conversaciones en grupo pequeño que aprendemos más profundamente. El aprendizaje a partir de conversaciones en grupos pequeños se puede integrar en sesiones plenarias para generar un sentido de la perspectiva de todo el grupo.

centros de salud pequeños). Si hay dos o más participantes del mismo establecimiento, asignarlos a diferentes grupos garantizará que la experiencia de ese establecimiento se comparta lo más ampliamente posible y que dicho establecimiento se beneficie con la mayor cantidad de ideas. También es útil antes del final de la sesión de aprendizaje, dar tiempo para que los participantes del mismo equipo o establecimiento se reúnan para compartir lo que cada uno ha aprendido y planificar sus próximos pasos.

Otra forma interesante de analizar experiencias de algunos equipos, es que el facilitador o líder entreviste a un representante de cada equipo como si estuvieran en un **programa de entrevistas (Anexo 5)**. Las preguntas del presentador del programa de entrevistas pueden hacer relucir las percepciones de cada equipo sobre su experiencia, haciendo preguntas que aborden lo que funcionó, lo que fue desafiante y lo que ese equipo recomendaría a otros. También se puede invitar al resto de los participantes a plantear preguntas a los panelistas del programa de entrevistas.

Si la sesión de aprendizaje incluye equipos que participan en más de un colaborativo, una opción es dividir la agenda en dos partes (ver ejemplo en el **Anexo 1D**). Algunas partes de la sesión de aprendizaje serán iguales para ambos grupos de equipos, mientras que otras actividades pueden requerir que los equipos se reúnan por colaborativo. Si hay unidades de salud con más de un equipo en la sesión (por ejemplo, equipos que participan en dos colaborativos), puede ser útil incluir en la agenda un momento para que los equipos de ambos colaborativos puedan desarrollar planes de acción conjuntos, dado que sus actividades pueden estar vinculadas.

E. Duración

Las sesiones de aprendizaje que se realizan con apoyo de ASSIST han variado de uno a tres días, la duración más común ha sido de un día y medio. Varios equipos de país de ASSIST en América Latina se han enfocado en sesiones de aprendizaje de un día, debido a la resistencia de las autoridades nacionales de salud a que los trabajadores de salud en los equipos de MC se ausenten de sus puestos por más de un día. Si la duración de la sesión de aprendizaje se limita a un día, evite que los equipos hagan presentaciones individuales (que toman mucho tiempo y no siempre son muy interesantes) y en vez de eso utilice conversaciones en grupos pequeños para explorar los problemas más importantes que enfrentan los equipos. Recuerde que una sesión de aprendizaje no es una revisión del programa, debe enfocarse en áreas específicas donde el aprendizaje es posible o se necesita y que no es necesario revisar o discutir los resultados de cada indicador.

El **Anexo 1** proporciona ejemplos de agendas de sesiones de aprendizaje convocadas por ASSIST en Honduras, Guatemala, Paraguay y República Dominicana para los equipos de mejora en colaborativos de Zika.

F. Ubicación

Vale la pena balancear la conveniencia de realizar la sesión de aprendizaje en la ciudad capital (que suele ser más conveniente para el personal de ASSIST y los funcionarios del Ministerio de Salud) o realizarla en un lugar más cercano en donde trabajan los equipos, reduciendo así el tiempo que los equipos se ausentan de sus deberes clínicos. La experiencia de un país indica que es mejor no llevar a los equipos de mejora a la ciudad capital para realizar las sesiones de aprendizaje porque al estar cerca de las oficinas centrales del Ministerio de Salud suelen desaparecerse por algunas horas para hacer trámites personales. Sin embargo, para sesiones de aprendizaje con fines de intercambio, puede ser más conveniente realizarlas en la capital para tener participación de todo el país.

Si los funcionarios del Ministerio de Salud se resisten a permitir que los trabajadores de salud que forman parte de los equipos de MC se ausenten de sus establecimientos, organice sesiones de aprendizaje descentralizadas en las que se reúna un número menor de equipos para compartir sus experiencias.

Si se llevan a cabo varias sesiones de aprendizaje que abordan el mismo tema en diferentes áreas geográficas, piensen en cómo integrar y compartir las ideas clave generadas en cada sesión de aprendizaje con todos los equipos. Esto se puede lograr a través de boletines informativos, seminarios web o reportes de los facilitadores en su próxima visita.

G. Preparación de los equipos de mejora para la sesión de aprendizaje

La preparación de los equipos de mejora antes de la sesión de aprendizaje ayuda a aumentar la efectividad del intercambio, especialmente cuando la duración de la sesión de aprendizaje es corta. Típicamente, se les pide a los equipos que creen un cartel, mural o banner que presente el gráfico de series de tiempo de uno o dos de sus indicadores, con anotaciones que muestren las principales ideas de cambio que han probado. También es útil pedirles a los equipos que piensen acerca de si:

- ¿Hay cambios y estrategias que hayan aplicado y que consideren que podrían beneficiar a otros equipos y que podrían describir en la sesión de aprendizaje?
- ¿Hay algún aspecto de la atención en el que están teniendo dificultades para mejorar?
- ¿Qué consejo tienen para otros equipos según el trabajo que han realizado hasta el momento?
- ¿Qué pasos han realizado para mantener los resultados que han logrado?

Como se discutió anteriormente, las presentaciones individuales de PowerPoint no son una manera muy efectiva para que los equipos compartan lo que saben. Los carteles, murales o banners pueden servir como base para una presentación oral, pero también deben ser lo suficientemente claros como para que otras personas puedan leerlos y captar la información sin la explicación oral. Los facilitadores pueden ayudar a los equipos a prepararse para la sesión de aprendizaje, apoyándoles en el desarrollo de su cartel y en la discusión de las preguntas que los organizadores de la sesión de aprendizaje desean que los equipos piensen antes de la misma. Los facilitadores deben tener una buena idea de las áreas en las que los equipos han tenido éxito y las áreas en las que cada equipo podría necesitar ayuda, y deben usar este conocimiento para ayudar en la asignación de equipos e individuos a los grupos pequeños durante la sesión de aprendizaje.

Es importante crear la oportunidad para que cada equipo de mejora aporte algo con la finalidad de cumplir con el principio del mejoramiento colaborativo que implica que “todos aprendan de todos”. Lograr un intercambio valioso entre los equipos durante la sesión de aprendizaje requiere este trabajo previo con los equipos, a fin de que se preparen con información valiosa para los demás equipos y requiere también que se administre bien el tiempo durante la sesión para no permitir que los primeros equipos que exponen sobrepasen el tiempo planificado.

H. Materiales

Los materiales que pueden ser útiles en la sesión de aprendizaje incluyen:

- Gafetes con nombres (en cordones o carnets para que se pueda escribir en la parte posterior)
- Agenda
- Lista de todos los participantes, indicando su establecimiento e información de contacto para que los participantes se contacten entre sí después de la sesión de aprendizaje si quieren aprender más sobre algo que escucharon
- Lapiceros y papel para que los participantes tomen notas
- Marcadores para que los participantes o facilitadores tomen notas en los papelógrafos o afiches
- Papelógrafos
- Soporte para el papelógrafo
- Cinta adhesiva o tachuelas para colocar los afiches en la pared
- Tarjetas o libretas de papel para que las personas puedan escribir ideas específicas y compartirlas
- Las instrucciones para los facilitadores de cada mesa, los que toman notas y los facilitadores

- Formatos para planificación de acciones
- Grabadoras
- Lap top
- Sonido (micrófono, bocinas)

IV. Consejos para llevar a cabo sesiones de aprendizaje exitosas

A. Registro

Debido a que la asistencia a una sesión de aprendizaje puede vincularse con el pago de viáticos de URC o incluso la asignación de créditos de desarrollo profesional, es útil contar con una mesa de registro, donde se debe pedir a los participantes que indiquen su nombre, el establecimiento u organización que representan y la dirección de correo electrónico o número de teléfono celular. Si no se conoce con anticipación la identidad de los representantes de los establecimientos, se puede generar una lista de participantes después del registro y distribuirla a todos los participantes antes de que finalice el día.

Si se trabaja con grupos pequeños o si hay sesiones paralelas en la agenda, asegúrese de dar instrucciones a los participantes para que puedan identificar a qué grupo o sesión paralela deben asistir. Un aspecto a considerar cuando se asignan los participantes a diferentes discusiones de grupo pequeño es cómo comunicar las asignaciones de mesas a un gran número de participantes. Una técnica simple es poner un número y/o un punto de color en cada uno de los gafetes que se utilizaron para los nombres, que indica su asignación de mesa en los diferentes puntos de la agenda.

B. Arreglo del salón

Cómo está configurado el salón hace una gran diferencia en cómo interactúan los participantes. Si el salón está configurado como un aula de clase (todas las sillas ubicadas mirando hacia el frente de la sala), ese arreglo pone a los participantes en un modo pasivo de escuchar, pero no contribuir.

La conversación en grupos pequeños es la mejor manera de facilitar el intercambio de conocimiento tácito, por lo que es preferible configurar el salón con mesas redondas (con capacidad para no más de 8 personas). Las mesas pequeñas con capacidad para 4-6 personas son mucho mejores para una buena conversación que las mesas grandes con capacidad para 10-12 personas, porque en las mesas grandes, las personas terminan demasiado separadas y tienen que gritar sobre la mesa para que su voz se escuche en un salón lleno.

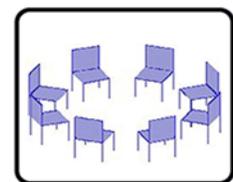
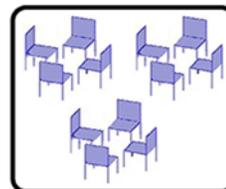
Considere si la reunión entera, o por los menos algunas actividades, podrían realizarse *sin mesas*. Tener únicamente sillas, facilita el movimiento de participantes para utilizar varias configuraciones diferentes, aunque podría ser inconveniente hacer toda la reunión sin mesas dado que muchos participantes cuentan con laptop.

Ya sea que tenga o no mesas, es preferible realizar la sesión de aprendizaje en un salón grande donde sea fácil moverse y las mesas redondas puedan estar lo suficientemente separadas como para que los participantes en cada mesa puedan escucharse entre sí, pero no escuchen las discusiones de los otros grupos.

La forma en que se dispone el salón hace la diferencia



Si es posible, elimine las mesas y solo utilice sillas. Las mesas pequeñas son mucho mejores que las grandes. Un grupo de 4 a 6 personas es ideal para una conversación profunda.



C. Roles clave durante la sesión de aprendizaje

Como en cualquier evento con un gran número de participantes, una sesión de aprendizaje se desarrolla más fácilmente si se asignan varios roles clave con anticipación y si las personas que van a realizar estos roles, están informadas y tienen instrucciones claras acerca de lo que se espera de ellas. Roles clave durante la sesión de aprendizaje pueden incluir:

- **Maestro de ceremonias (o, moderador general):** Esta persona actúa como anfitrión de la reunión y mantiene la agenda en marcha, comenzando y finalizando el día, así como presentando a cada conferencista o líder de cada actividad. (El maestro de ceremonias también puede dirigir algunas actividades). Si la sesión de aprendizaje dura más de un día, el rol de maestro de ceremonias puede realizarlo una persona diferente cada día.
- **Facilitadores de grupos y los que toman nota:** Para cada discusión en grupos pequeños, es útil tener un "facilitador de mesa" asignado que conozca el propósito de la discusión y pueda ayudar a los participantes a mantener la discusión en el camino correcto sin dirigir la misma. También es útil asignar a un miembro del grupo para que tome nota de los puntos clave planteados que podrían compartirse en el plenario. El facilitador de mesa también puede tomar este rol. Durante las discusiones de planes de acción, es útil recomendar que los equipos nombren a una persona que tome notas en su equipo.
- **Líder de actividades:** Si una parte de la sesión de aprendizaje se centrará en un tema en particular, puede ser útil designar a una persona que tenga muchos conocimientos sobre dicho tema para dirigir la actividad. Si la actividad es una discusión en grupos pequeños seguida de una sesión plenaria, el líder de la actividad debe explicar lo que harán los participantes en los grupos pequeños e informarles cuando ha terminado el tiempo de discusión y que deben regresar al grupo grande. Si hay algún tipo de retroalimentación al grupo grande, el líder de la actividad lo facilitaría. Si la actividad se trata de un panel, el líder sería el moderador del mismo.
- **Responsable del tiempo:** Si hay muchas actividades o presentaciones dentro de una sesión de aprendizaje, puede ser útil tener a una persona designada como responsable del tiempo para alertar al maestro de ceremonias o al líder de la actividad cuando el tiempo asignado se esté acabando. Si hay presentaciones durante la sesión, esta persona también puede alertar a cada conferencista cuando le quedan 5 minutos, 1 minuto y cuando ya no le queda tiempo. Esta persona también debe controlar los tiempos durante los recesos y el almuerzo. Una técnica fácil de comunicar el tiempo disponible para los recesos o trabajo de grupo es proyectar el Timer/Stopwatch de la computadora en la pantalla para señalar los minutos y segundos que faltan.
- **Comentarista:** Si una actividad busca identificar temas comunes de una discusión o serie de presentaciones, puede ser útil designar a una persona para que comparta sus comentarios sobre lo que ha escuchado. Este individuo no debería tener otras responsabilidades durante la actividad para que pueda dirigir toda su atención a escuchar y reflexionar sobre la discusión. Es

El rol del facilitador de la sesión de aprendizaje

- Establece un ambiente acogedor donde todos se sientan motivados a participar y compartir sus ideas
- Administra el tiempo y el flujo de las actividades planificadas
- Fomenta la participación de todos en la reunión
- Asegura que ningún participante domine la discusión
- Hace preguntas que susciten percepciones de los conferencistas y de los participantes
- Evita expresar opiniones personales o juicios
- Capta o resume los principales puntos discutidos

recomendable asignar el rol de comentarista a un funcionario de salud regional o de distrito que asista a la sesión de aprendizaje, para escuchar las reflexiones de ese funcionario sobre lo que han discutido los equipos.

- **Líder de actividades de activación:** Después de estar mucho tiempo en una actividad, o si las personas llegan cansadas desde muy lejos se necesitará activarlas, especialmente después del almuerzo. Esta persona tendrá la responsabilidad de hacer actividades que los activen en momentos claves donde el ambiente esté debilitándose. En Paraguay, lo llaman “la pausa activa.”
- **Personal administrativo:** Un evento con docenas de integrantes requiere un equipo para encargarse del registro de participantes, entrega de carpetas y gafetes de identificación y la logística general.
- **Fotógrafo:** Puede ser conveniente asignar a alguien del equipo de ASSIST para tomar fotografías del evento y de los equipos presentes con sus carteles/murales.

D. Integrando el aprendizaje clave de los grupos pequeños

Lograr el propósito de las sesiones de aprendizaje, de identificar innovaciones y prácticas prometedoras, requiere una reflexión continua y una síntesis del aprendizaje clave a lo largo de la sesión. Es tentador designar una actividad al final de la sesión de aprendizaje para tratar de resumir o revisar todas las lecciones aprendidas clave; sin embargo, con este enfoque se corre el riesgo de descuidar las lecciones y perspectivas que se discutieron anteriormente en la sesión y solo se centra en las últimas actividades. Una mejor práctica es tomarse unos momentos al final de cada actividad durante toda la sesión para verbalizar para todo el grupo las lecciones clave que se identificaron en esa actividad. Estas se pueden anotar en los papelógrafos que se ubican en la pared para que sean visibles para todos los participantes a lo largo de la sesión de aprendizaje. Si el maestro de ceremonias o el líder de la actividad tiene la tarea de resumir los puntos clave de aprendizaje después de una actividad, es una buena práctica asignar a una persona que tome notas para registrar lo que dice la persona, ya que los líderes del colaborativo querrán crear un registro escrito de las ideas y conclusiones clave de toda la sesión de aprendizaje. Esa persona debe ser alguien del cual no se espera contribución técnica durante las discusiones (por ejemplo, que no sea uno de los asesores técnicos que organizaron y desarrollan la sesión de aprendizaje).

Los informes de palomitas de maíz (Popcorn report-outs en inglés) son una técnica para obtener comentarios de aquellos que se sienten motivados a compartirlos, en lugar de pedir a las mesas o grupos que reporten uno después del otro. Después de que los participantes se hayan reunido en grupos pequeños para discutir un tema específico y regresan a la sesión plenaria, el maestro de ceremonias o el líder de la actividad simplemente puede hacer la pregunta abierta: "¿Qué escuchaste en tu grupo que es importante para el resto del grupo?" y permitir que el grupo piense durante 20-30 segundos antes de decir algo más. Algunas personas (como los primeros granos de palomitas de maíz) se sentirán motivadas a compartir sus pensamientos o reflexiones y escuchar a algunas personas probablemente alentará a otras a compartir sus reflexiones. El facilitador también puede hacer preguntas como, "¿Alguien tuvo una opinión diferente?", para obtener otros puntos de vista; escuchar de 5 a 8 personas en un grupo grande puede crear una idea de los temas clave que se discutieron en los grupos pequeños. Toma menos tiempo y generalmente implica menos repetición que pedir a cada grupo que de su informe.

Otras técnicas que han demostrado ser útiles para estimular la síntesis del conocimiento entre los equipos de mejora incluyen:

- **El Viaje alrededor del Salón** es una técnica que se puede utilizar en una reunión para organizar la forma en que discutirán varios temas los miembros del grupo y cómo integrarán sus ideas para abordar dichos temas. Esta técnica utiliza la conversación en grupos pequeños y las discusiones sucesivas del mismo tema por parte de diferentes grupos para ayudar a integrar las

ideas de todo el grupo acerca de temas y preguntas específicas. (Ver el **Anexo 7** para una descripción más completa de esta técnica).

- **El Café del Conocimiento** es un enfoque para organizar conversaciones sobre preguntas que fomentan la discusión acerca de un tema importante para los participantes. Estas conversaciones se vinculan y se complementan entre sí a medida que las personas se mueven entre los grupos, realizan una polinización cruzada de ideas y descubren nuevas perspectivas sobre las preguntas o cuestiones que son más importantes en sus establecimientos y/o su comunidad. Como proceso, el Café del Conocimiento puede hacer visible la inteligencia colectiva del grupo. (Ver el **Anexo 4** para una descripción más completa de esta técnica).
- **1-2-4-Todos** es una técnica que facilita la conversación rica en grupos de dos y luego en grupos de cuatro, ya que dos pares se unen para integrar sus ideas acerca de un tema importante, como por ejemplo, ¿cuáles son estrategias imprescindibles para fomentar la sostenibilidad de una práctica? (Ver el **Anexo 8** para una descripción más completa de esta técnica).

E. Crear un plan de acción

Las sesiones de aprendizaje generalmente terminan con un ejercicio de planificación de acciones organizado por un equipo o establecimiento. Es una buena práctica darles a los participantes un formato como guía para que describan sus próximos pasos de manera que puedan compartirlos fácilmente con otros participantes. Un formato simple funciona mejor si se quiere dar un informe verbal de lo que el equipo planea hacer a continuación como resultado de la sesión de aprendizaje. También se puede pedir a los equipos que escriban su plan de acción de manera resumida en un papelógrafo; estos se pueden compartir en forma de **Paseo de Galería** (ver el **Anexo 6**) o se pueden compartir de manera rápida pidiéndole a cada equipo que uno de sus miembros diga una cosa que el equipo hará como resultado de la sesión de aprendizaje. Se pueden utilizar formatos de planes de acción más detallados si los equipos van a escribir sus planes en una computadora para luego compartirlos con su facilitador y con otros miembros del equipo que no asistieron a la reunión. Sin embargo, tenga en cuenta que los planes de acción detallados no son muy interesantes para compartirlos con los otros participantes, por lo que no deberían compartirse en el plenario. Como parte de su plan de acción, una actividad que es útil sugerir a los equipos es identificar cómo y cuándo compartirán lo que escucharon y aprendieron en la reunión con los otros miembros de su equipo de mejora, que no pudieron asistir a la sesión de aprendizaje.

F. Productos de la sesión de aprendizaje

Es una buena práctica crear un registro escrito y breve de las ideas clave que se compartieron en una sesión de aprendizaje. También puede ser muy útil producir una versión de la agenda detallada del facilitador con notas sobre lo que funcionó bien y lo que podría hacerse de manera diferente en el futuro. Estas agendas con anotaciones son muy útiles para planificar la próxima sesión de aprendizaje.

Algunos equipos de ASSIST han publicado informes técnicos que describen los métodos que han utilizado en sus sesiones de aprendizaje e identifican las prácticas efectivas que se han compartido entre los equipos. Dos ejemplos de estos informes, que se prepararon después de la tercera sesión de aprendizaje de dos colaborativos diferentes en Honduras, están disponibles en:

- Informe de la tercera sesión de mejoramiento de la calidad de la atención en Zika | Equipos de mejoramiento de la atención al recién nacido sospechoso de síndrome congénito:
<https://www.usaidassist.org/honduras-informe-tercera-sesion-zika>
- Informe de la tercera sesión de mejoramiento de la calidad de la atención en Zika | Equipos de mejoramiento de la atención de Zika en los servicios de planificación familiar:
<https://www.usaidassist.org/resources/informe-de-la-tercera-sesion-de-aprendizaje-zika-honduras-planificacion-familiar>

G. Evaluación/Revisión después de la acción

En general, los equipos de ASSIST no han pedido a los participantes de una sesión de aprendizaje que llenen formularios detallados de evaluación o exámenes posteriores, como podría hacerse en una capacitación. Sin embargo, es una buena práctica obtener realimentación de los participantes de la sesión de aprendizaje, lo que encontraron más útil y lo que les gustaría ver en la próxima sesión de aprendizaje. Esta retroalimentación puede obtenerse mediante una encuesta de opinión bien estructurada o se puede recopilarla informalmente por medio de los facilitadores hablando con los equipos que apoyan y el personal de ASSIST hablando con los funcionarios del Ministerio de Salud. Otro método para recopilar de manera más sistemática los puntos de vista de un grupo grande es pedir a cada participante que anote en una tarjeta lo que encontraron más útil y qué les gustaría ver de nuevo en la próxima sesión de aprendizaje. Las tarjetas se pueden recopilar y una muestra de las respuestas se puede leer en voz alta a todo el grupo para dar un "vistazo del salón" sin leer la respuesta de cada participante.

Además de los comentarios de los participantes, es una buena práctica que el equipo de ASSIST que organizó la sesión de aprendizaje realice una reunión para resumir lo que funcionó bien y qué cambiarían la próxima vez. Una **Revisión después de la Acción** es un proceso estructurado pero rápido para que los miembros del equipo reflexionen sobre un evento o tarea que acaban de realizar (ver **Anexo 9**). Estas revisiones se pueden realizar después de cada día o después de la sesión, la clave para una sesión de resumen efectiva, sobre la sesión aprendizaje es capturar lo que se hará el día siguiente o para la próxima sesión.

H. Seguimiento posterior a la sesión de aprendizaje por parte de los facilitadores

Si los equipos crean un plan de acción escrito detallado en la sesión de aprendizaje, es una buena práctica que el facilitador del equipo reciba una copia del plan de acción para poder dar seguimiento al progreso del plan durante la próxima visita de apoyo. Si se prepara un resumen escrito de las principales lecciones y prácticas discutidas en la sesión de aprendizaje, brinde una copia a cada equipo de mejora. El facilitador puede revisar el documento con todo el equipo como otra forma de compartir lo que se discutió en la sesión de aprendizaje con los otros miembros del equipo que no asistieron.

Anexos

Anexo 1: Agendas ilustrativas de sesiones de aprendizaje

Anexo 1A: Agenda taller: Encuentro de experiencias exitosas. Proyecto ASSIST Zika de USAID en atención de planificación familiar, Honduras

**SECRETARIA DE SALUD
INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL
PROYECTO ASSIST-ZIKA DE USAID**

“MEJORANDO LA ATENCION EN SALUD EN EL CONTEXTO DE ZIKA”

INTRODUCCION

La Secretaria de Salud (SESAL) y el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), con la asistencia técnica del Proyecto Aplicando la Ciencia para Fortalecer y Mejorar los Sistemas, por sus siglas **ASSIST**, implementa procesos de “Mejoramiento de la Atención en Salud”, para institucionalizar cambios en la atención en salud producto del aprendizaje dinámico y continuo, desarrollando la ciencia del mejoramiento en los sistemas de salud, así como generando conocimiento que pueda ser compartido con otros programas, organizaciones y países, mediante la gestión del conocimiento y la investigación.

Actualmente la Secretaria de Salud y el Instituto Hondureño de Seguridad Social implementa el mejoramiento colaborativo en los servicios de salud de Planificación Familiar (PF) para el abordaje de la infección por el virus del Zika, con el propósito de fortalecer los mismos, a través de la organización de equipos de mejoramiento continuo de la calidad (EMCC) en cada Establecimiento de Salud (ES) priorizado, para elaborar objetivos de mejoramiento, para hacer análisis de los problemas presentados en el proceso de atención, para identificar cambios para mejorar y para realizar monitoreo periódico que permitan que las mujeres en edad reproductiva y sus parejas puedan prevenir la infección por el virus del Zika y sus complicaciones.

La SESAL y el IHSS tiene 20 establecimientos de salud que están organizados en equipo y que mejoran la calidad de la atención de los servicios de planificación familiar. Para documentar los cambios que los equipos han logrado para el mejoramiento de la calidad, SESAL e IHSS con el apoyo de ASSIST han organizado un evento de intercambio de experiencias en el cual se presentarán las experiencias exitosas y las no exitosas, se aprenderá de los cambios y diseminarán posteriormente las buenas prácticas en el tema PF-Zika. A continuación, la propuesta de agenda del evento.

LUGAR: Tegucigalpa, DC

FECHA: 7 y 8 de febrero 2018, de 08:00 a.m. a 16:00 p.m.

PARTICIPANTES: Coordinadores y miembros activos de los EMCC de los ES intervenidos del IHSS y la SESAL en Atención de PF-Zika.

OBJETIVO GENERAL: Presentar las experiencias exitosas de los EMCC en atención de PF en el contexto de Zika, con la finalidad de identificar los cambios que provocaron mejoramiento de la atención, y para que los mismos sean adoptados e implementados por otros equipos en un proceso intencional de expansión.

METODOLOGIA:

Actividades previas al evento

1. Por parte de la Unidad de Gestión de la Calidad, se enviará a los EMCC las indicaciones para el llenado de una herramienta de documentación de los cambios probados.

2. Solicitud de una presentación de Power Point con la información de la herramienta de documentación.
3. Recibidas las herramientas documentadas de los cambios de los equipos, se realizarán reuniones con la unidad de gestión de calidad, para revisar los avances e identificar los EMCC que muestran resultados importantes en el tema de consejería de PF/Zika, como también los equipos que necesitan fortalecerse en el tema.
4. La documentación también se utilizará para definir el impacto de los cambios en la mejoría de sus procesos para proceder a identificar los equipos que serán premiados por sus logros, para ello hay tres lugares, al resto de equipos se les dará una pizarra de grafico de tiempo.

Desarrollo del Evento

Metodología

1. **Para compartir las experiencias y diseminar el conocimiento del aprendizaje obtenido por los equipos se desarrollará la dinámica “Consultoría Veloz”** que consistirá en organizar 8 mesas de trabajo donde estarán ubicados uno o dos equipos por cada mesa, entre ellos equipos que hayan logrado sus resultados, pero también equipos que no lo han logrado aún y representantes de establecimientos de salud que no han participado en el mejoramiento de PF-Zika. Previamente estará identificado un grupo de consultores denominados “expertos”, que son miembros de equipos que han logrado resultados satisfactorios en el proceso de consejería de PF/Zika y quienes visitaran en forma rotativa cada mesa vendiendo ideas de cambio efectivas en el tema de consejería de PF-Zika, compartiendo cómo han logrado avanzar en el tema y motivando al grupo de la mesa a continuar innovando ideas de cambios efectivas. Esta visita tendrá un tiempo de 20 minutos y habrá un facilitador por mesa que recopilará lo discutido en la misma, se detallan en anexo las instrucciones sobre la dinámica. De igual forma, se considerarán las ideas de cambio de otros miembros de la mesa que quieran vender su experiencia o Idea de cambio.
2. **Se realizarán presentaciones** de temas técnicos de indicadores de país en el contexto de Zika, la Hoja Filtro como estrategia de captación de usuarias para consejería de PF/Zika,
3. Uso de gráficos, uso de herramienta para la consejería en Zika en la atención preconcepcional, embarazo, parto puerperio y PF)
 - **Se desarrollará panel de experiencia de masculinidad**, moderado por Dr. Manuel Carrasco, quien discutirá con los panelistas a través de preguntas generadoras sobre el tema de masculinidad. Los panelistas son hombres que forman parte de grupos organizados en la Zona Norte en el marco del enfoque de masculinidad, los cuales han sido invitados a contar su experiencia. Se les dará 5 minutos por panelista para responder a las preguntas y compartir su experiencia, al final del panel el moderador contará con un resumen sobre lo conversado plasmado en conclusiones importantes para tomar decisiones a la réplica de la experiencia en otros establecimientos de salud.
 - Al final se procederá a la premiación de equipos de mejoramiento que previamente se han evaluado con la tabla de criterios sobre la valoración del impacto de la idea de cambio, para lo cual habrán tres lugares, al resto de los equipos se les entregará la Pizarra de Grafico de tiempo.

Productos:

1. Compartidas experiencias exitosas de 20 EMCC en el proceso de atención de consejería de PF/Zika
2. Identificado conjunto de ideas de cambio probados que provocaron mejoras
3. Socializadas propuestas técnicas operativas para el fortalecimiento de la consejería en Zika (Hoja Filtro, herramienta de consejería de Zika)
4. Empoderamiento a los equipos en el tema de inclusión del hombre en los procesos de atención en planificación familiar y cuidados de la salud familiar
5. Premiados equipos de mejoramiento con ideas de cambio de mayor impacto para la mejora alcanzada.

MIÉRCOLES 7 DE FEBRERO 2018 Moderadora: Dra. Eva Chacón			
HORA/DIA	TEMA	METODOLOGIA	RESPONSABLE
8:00 am -8:30 am	Inscripción de participantes y entrega de gafetes	Listado de participantes	Lic. Lucila Bustillo, Unidad de Gestión de Calidad Dra. Tania Diaz, Asesora Técnicas ASSIST
8:00-8:40	Presentación mesa principal	Moderadora del día	Dra. Eva Chacón
8:30am - 8:40 am	Palabras de inauguración del evento	Expositiva	Dr. Roberto Cosenza
8:40am - 8:45 am	Palabras de Representante de USAID	Expositiva	Representante de USAID
8:45am -9:00 am	Introducción y metodología del evento	Dra. Eva Chacón	Moderadora del día
9:00 -9:20 am	Presentación de participantes	Dinámica de presentación	Lic. Zayda Cáceres, Asesora Técnica ASSIST
9:20 am -9:40 am	El Enfoque Colaborativo para el Mejoramiento de la Atención en Salud en el contexto de Zika	Expositiva	Dr. Manuel Carrasco, Unidad de Gestión de Calidad
9:40 – 10:00 am	Presentación de Indicadores de país, énfasis en indicador de PF	Expositiva	Lic. Mirian Moradel, Técnica ASSIST
	Lineamientos para los trabajos de mesa		Dra. Eva Chacón/Lic. Malena Banegas
10:00 am-10:20 am	RECESO		
MCC ATENCION DE PLANIFICACION FAMILIAR			
Moderadora General: Maria Elena Banegas			
10:20 am-10:40 am	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
10:40 am -11:00 am	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
11:00 am – 11:20	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
11:20 am – 11:40	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
11: 40 am -12:00	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
12:00 m-1:30 pm	ALMUERZO		Discusión grupal
1: 30 am -1:50	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
1:50 am- 2:10	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
1:50 am- 2:10	8 mesas de trabajo organizadas que estarán comprando ideas de cambio a Consultores Veloces	Discusión grupal	Técnicos asignados
2.10-2:30	RECESO		

MIÉRCOLES 7 DE FEBRERO 2018 Moderadora: Dra. Eva Chacón			
HORA/DIA	TEMA	METODOLOGIA	RESPONSABLE
2:30-3:10	Comentarios por relatores de cada mesa para expresar en 5 minutos su percepción a cerca de lo desarrollado en las mesas de trabajo	Expositiva	Lic. Malena Banegas
3:10-4:10	Uso de herramienta de consejería en Zika en la atención preconcepcional, embarazo, parto, puerperio y PF		Dr. Melvin Chavez

SEGUNDO DIA JUEVES 8 FEBRERO 2018: Moderadora: Mayra Colindres			
HORA/DIA	TEMA	METODOLOGIA	RESPONSABLE
8:00-8:15	Presentación resumen de día anterior	Expositiva	Dra. Eva Chacón
8:15-8:30	Presentación trazando un gráfico de series de tiempo como parte de la herramienta para documentar los cambios probados		Dra. Karen Cordova
8:30-9:30	Panel: Experiencia sobre la participación del hombre en los servicios de salud reproductiva de los ES de Hospital de Tela, ES Carlos B González, Hospital Progreso, Metropolitano de Ceiba	Conversatorio	Presentación de panelista Lic. Zayda Caceres
9:30- 9:50	RECESO		
9:50 - 12:00	Tema: Participación del hombre en los servicios de salud reproductiva	Expositiva	Lic. Maribel Lozano Consultora en Genero y Salud
12:00- 1:00	ALMUERZO		
1:00-1:30	Seguimiento al colaborativo de PF. Estrategia de captación de usuarios para consejería de Zika/PF, Hoja Filtro Modificada.	Expositiva	Lic. Maria Elena Banegas Lic. Zarvia Iveth Lanza
1:30 am-2:00	Entrega de reconocimientos a los participantes		Dra. Norma Aly Directora de País ASSIST
2:00-2:30	Clausura y próximos pasos		Dr. Manuel Carrasco Dra. Norma Aly

Anexo 1B. Sesión de aprendizaje para equipos de mejora continua de la calidad de siete hospitales y una maternidad cantonal en Guatemala

Antigua Guatemala, Guatemala 19 y 20 de julio de 2018

1. OBJETIVOS

- Conocer y compartir entre servicios de salud las experiencias de los Equipos de Mejora Continua de la Calidad de los tres colaborativos en el contexto Zika en Guatemala.
- Conocer y discutir las ideas de cambio que fueron exitosas y el proceso de adaptación en los servicios de salud.
- Identificar las mejores prácticas en el contexto Zika y definir su adopción y adaptación en otros servicios de salud.
- Sistematizar las ideas de cambio en el contexto Zika.
- Planificar la organización de siguientes actividades, reforzamiento de los equipos de mejoramiento de calidad y procesos colaborativos de MCC.
- Introducir el tema “Institucionalización”

2. JUSTIFICACIÓN

En el contexto de la metodología de mejora continua de la calidad es necesario hacer reuniones colaborativas donde los equipos de mejora de los diferentes servicios de salud expongan sus experiencias y estas sean evaluadas para discutir la factibilidad de adaptación en otros servicios de salud.

En esta reunión los equipos de mejora de los hospitales de Zacapa, Chiquimula, Cuilapa Santa Rosa, Poptún, Amatitlán, Coatepeque y Quetzaltenango, así como la maternidad Cantonal de Amatitlán que forman parte de los tres colaborativos impulsados por el proyecto ASSIST – Zika compartirán los indicadores, sus gráficas de series de tiempo así como las ideas de cambio que han puesto en marcha y las mejores prácticas.

Con el resultado de esta sesión se podrán sistematizar las ideas de cambio y mejores prácticas.

3. PARTICIPANTES

Aproximadamente 80 participantes del equipo de mejora continua de la calidad de los 7 hospitales, una maternidad cantonal y personal del proyecto ASSIST – Zika Guatemala.

AGENDA para sesión de aprendizaje de 1.5 días.

Hora	Contenido - Tema	Metodología	Materiales y Responsable
PRIMER DÍA			
08.00-08:30	Inscripción de participantes y entrega de materiales	Inscribirlos en formato electrónico, imprimir y que firmen	Formato electrónico/Banner, hojas, impresora, computadora. Jennifer Aguilón Proyecto ASSIST (facilitadores/as)
8:30- 9:00	Bienvenida y objetivos	El director del proyecto ASSIST – Zika da unas palabras de bienvenida a los participantes Palabras de bienvenida de un representante de MSPAS de más alto rango presente en la actividad	Dr. Roberto Adana Proyectar objetivos, cañonera

Hora	Contenido - Tema	Metodología	Materiales y Responsable
9:00 – 9:20	Presentación de participantes	Mencione cada uno de los hospitales y pídale que se presenten por EMCC, iniciando por el equipo de Atención Materna, luego Atención de RN y luego el de Cuidado y Apoyo.	Dra. Karen Orellana
09:20 – 10:00	Organización desalas situacionales	Previamente los facilitadores han demarcado el área para cada hospital con mantas con los respectivos nombres. Los participantes de cada uno de los colaborativos colocarán la información de sus indicadores y de las ideas de cambio que funcionaron o no.	Facilitadores Todos los participantes Salón No. 2
10:00 – 11:00	Presentación del tema “La mejora continua de la calidad, ciclos de mejora, los indicadores y qué hacer con ellos”	Presentación participativa a cargo de la Dra. Jafet Arrieta del Institute for Healthcare Improvement.	Dra. Jafet Arrieta/IHI Presentación, cañonera
11:00-11:30	REFACCIÓN		
11:30-13:30	Presentación de salas situacionales de cada equipo de mejora	<p>INSTRUCCIONES:</p> <p>Diga a cada participante que pasen al salón donde se encuentra la sala situacional. Pídale que se coloque cada equipo donde está su sala situacional. (5 minutos) Dígales que dentro del equipo de mejora de ese componente deben seleccionar a una persona (el expositor) que será la encargada de explicar a los demás cómo fue el proceso de mejora, las ideas de cambio que no fueron exitosas y las que fueron exitosas. Las otras personas que pertenecen a ese equipo de mejora visitarán (visitantes) las salas situacionales de los otros servicios de salud y anotarán lo que más le impresione de cada una de ellas en la hoja de visita entregada Cada visita durará 20 minutos. Tendrá 10 minutos para que el encargado exponga los resultados de la sala situacional y 10 minutos para responder preguntas. Cuando escuchen la campanada las personas de cada equipo de mejora caminarán a su derecha buscando la sala situacional de su colaborativo. La persona que quedó representando a su servicio y colaborativo explicará sus indicadores, (entregue a cada uno la tarjeta con la guía para hablar sobre su sala situacional). -Cómo iniciaron con ese indicador (por cada indicador) -Qué han hecho que ha resultado en un cambio -Qué no les ha funcionado -Qué retos han tenido -Qué satisfacciones han tenido. Al finalizar los 10 minutos exponiendo, podrá resolver las dudas del equipo de mejora que se encuentra en</p>	Tape de pared Salas Situacionales Hojas de visita Tarjetas con guía de exposición Tablas Shannon Lapiceros Campana

Hora	Contenido - Tema	Metodología	Materiales y Responsable
		<p>su estación llenando su hoja para visita de sala situacional.</p> <p>Al finalizar los 20 minutos sonará la campana y seguirá su recorrido hacia la derecha, a la siguiente sala situacional, repitiendo el paso anterior, 10 minutos de exposición y 10 minutos de preguntas.</p> <p>La tercera campanada sonará doble, eso quiere decir que el expositor, persona que estaba exponiendo la sala situacional, cambiará posición con uno de sus compañeros de equipo visitantes que está aprendiendo de los otros equipos, y uno de los visitantes quien ocupará ahora el espacio de expositor</p> <p>Se repite la acción una vez más.</p> <p>La quinta campanada sonará doble, y nuevamente cambian de expositor así los tres tendrán la oportunidad de conocer las experiencias de diferentes EMCC de al menos dos servicios de salud.</p> <p>Al finalizar el tiempo agradezca e invítelos a pasar a almorzar.</p>	
13:30 – 14:30	ALMUERZO		
14:30 – 15:00	Dinámica, Trabajo en equipo Despertando después del almuerzo	<p><u>Pida</u> que se coloquen en tres filas (una por colaborativo), una fila junto a la otra.</p> <p><u>Explique</u> que, persona por persona, deberán correr a la pared que tienen enfrente y despegar una de las imágenes allí colocadas, para posteriormente regresar corriendo al inicio de la fila para entregarla al facilitador de cada fila que las estará juntando (figuras correspondientes a cada fila) y luego incorporarse nuevamente a la fila al final de la misma.</p> <p><u>Enfatice</u> que gana el equipo que consiga el mayor número de figuras al finalizar el tiempo establecido.</p> <p><u>Advierta</u> que debe salir solo una persona a la vez por cada fila. Si por la altura en la que se encuentren las figuras en la pared se requiere apoyo, cada fila podrá apoyar al participante que en ese momento intente alcanzar la figura. No se permite el uso de sillas, escaleras, mesas o cualquier otro tipo de ayuda.</p> <p><u>Reflexione</u> con ellos por qué ganó el equipo, hable del apoyo y el trabajo en equipo, así como de que mujeres y hombres aportaron de igual manera, de la capacidad que tienen ambos de hacer iguales tareas. Hable sobre cómo el trabajo en equipo es hacer las cosas bien sin importar que no nos conozcamos, pero vamos a un fin común y hacemos bien lo que nos toca.</p> <p><u>Recuerde</u> el valor del trabajo en equipo.</p> <p><u>Entregue</u> reconocimiento al equipo ganador.</p> <p><u>Pida</u> un aplauso para todos.</p>	Recortes de figuras Tape de pared Pared Premios
15:20 – 16:00	Analizando lo visto en las salas situacionales	<p><u>Reúna</u> a los participantes en las mesas por colaborativo y EMCC</p> <p><u>Entregue</u> la hoja de resumen de hallazgos de visita</p> <p><u>Pídales</u> que discutan lo que vieron en las salas situacionales, que hablen sobre las ideas de cambio y de las mejores prácticas que encontraron y que</p>	Hoja de resumen de hallazgos de visitas

Hora	Contenido - Tema	Metodología	Materiales y Responsable
		<p>podrían aplicar en sus servicios y que lo escriban en la hoja resumen. <u>Dígales</u> que escriban en la hoja de resumen las conclusiones <u>Tome</u> fotos de lo que escribieron y luego imprima para tener copia de todo <u>Agradezca</u> el trabajo realizado</p>	
16:00 – 17:00	Seleccionando las mejores prácticas	<p><u>PRIMERA PARTE</u> <u>Coloque</u> la grabadora en medio de la mesa para captar todo lo que digan <u>Inicie</u> esta parte diciendo que harán una lluvia de ideas sobre las ideas de cambio que encontraron y que creen que pueden aplicarse en todos los hospitales para mejorar la calidad de atención <u>Apunte</u> en un papelógrafo cada una de estas <u>Asegúrese</u> de tener todas las ideas de cambio <u>Pregunte</u> quien ha puesto en marcha esta idea <u>Pídale</u> que cuente todos los detalles sobre cómo puso en marcha este cambio, cuáles fueron las dificultades y cómo rompieron las barreras. <i>Uno de los facilitadores de la mesa digitalará todos los detalles sobre cada idea de cambio seleccionada. Otro facilitador escribirá en el papelógrafo todas las ideas y hará una síntesis de estas.</i></p>	Grabadora Papelógrafo Marcadores
SEGUNDO DÍA			
8:00 – 8:30	Síntesis del día anterior	<u>Haga una síntesis de lo trabajado el día anterior</u>	Dr. Oscar Ixquiac
8:30 – 9:15	Seleccionando las mejores prácticas	<p><u>SEGUNDA PARTE</u> <u>Seleccionen</u> por colaborativo una persona para presentar las ideas de cambio seleccionadas que pueden implementarse en todos los servicios de salud a toda la audiencia, cualquiera podría aplicarla a otro servicio de salud (15 minutos por colaborativo)</p>	
9:15 – 10:00	Presentación	<p><u>La Institucionalización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué es • Cómo se logra • Porqué institucionalizar • Cuándo una idea de cambio se debe institucionalizar • Pasos que seguir para institucionalizar las ideas de cambio 	Dra. Jafet Arrieta/IHI Presentación, Cañonera
10:00 – 10:30	REFACCIÓN		
10:30 – 10:50		<p>Presente el video 8 poderosas razones (10 minutos) https://www.youtube.com/watch?v=J0C6PnJQ3mw <u>Reflexione</u> con los presentes cómo se relaciona la presentación de la institucionalización y el video. <u>Pregunte:</u> ¿Cómo observa el entorno con respecto a los cambios? <u>Agradezca.</u></p>	Dra. Mérida Chaguaceda
11:20 – 12:50	Pasos a seguir	<p><u>Reparta</u> la hoja sobre institucionalización- 20 minutos <u>Pida</u> que cada equipo de mejora llene los pasos que seguirá para la institucionalización de una idea de cambio que resultó en una mejor práctica</p>	Dra. Mérida Chaguaceda Facilitadores

Hora	Contenido - Tema	Metodología	Materiales y Responsable
		<u>Pida</u> a dos EMCC de cada colaborativo que presente lo trabajado (10 minutos cada uno, total 60 minutos) <u>Haga</u> un resumen final <u>Felicite</u> por el trabajo realizado	
12:50 – 13:05	Evaluación de taller	<u>Reparta</u> a todos los participantes una hoja de evaluación. <u>Recoja</u> al terminar de llenarlas	Facilitadores
13:05 – 13:20	Clausura del evento Entrega de diplomas de participación	El facilitador enfatiza la importancia de la reunión, los resultados obtenidos, acuerda una posible fecha para la próxima reunión entrega los diplomas y toma de foto de constancia. Palabras de clausura de la actividad	Facilitador URC Dr. Roberto Aldana

Anexo 1C. Primera sesión de aprendizaje en la X Región Sanitaria, Alto Paraná, Paraguay

PRIMERA SESION DE APRENDIZAJE - X REGION SANITARIA ALTO PARANA

JULIO 27, 2018

Gran Nobile Hotel & Convention – Ciudad del Este, Paraguay

AGENDA

HORA	ACTIVIDAD
8: 00 - 8:30	Registro de participantes
8:30 - 8:50	Palabras de apertura: Graciela Avila, Proyecto ASSIST Dra. Cynthia Diaz, Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social Dr. Gregorio Gustavo Giubi Romero, Director Regional, X Región
8:50 - 9:15	Rompe hielo y presentación de participantes. Lic. Dominica Vera
9:15 - 9:20	Presentación de la agenda y metodología. Lic. Graciela Avila
9:20 - 9:40	El enfoque colaborativo para la mejora de atención. Lic. Lani Marquez
9:40 - 10:10	Presentaciones de ciclos de mejora por parte de los equipos de atención prenatal. (10 minutos por equipo) Hospital de Pte. Franco, Hernandarias y Regional de Ciudad del Este (CDE)
10:10 - 10:30	Receso
10:30 - 11:00	Presentaciones de ciclos de mejora por parte de los equipos de tamizaje Hospital Regional y Hospital de Pte. Franco (10 minutos por equipo)
11:00 - 11:30	Retroalimentación a equipos de mejora y próximos pasos. Lani Marquez, Hugo Siu.
11:30 -12:30	Mesas de trabajo por colaborativo. Desafíos del colaborativo y como enfrentarlos (4 mesas de trabajo)
12:30 - 13:00	Compartiendo aprendizajes. Dr. Hugo Siu y Lic. Lani Márquez
13:00 - 13:15	Entrega de reconocimientos, palabras de cierre a cargo del MSPBS
13:15 - 14:00	Almuerzo

Anexo 1D. Sesión de Aprendizaje de los Colaborativos Nacionales de Recién Nacido y de Cuidado y Apoyo de la República Dominicana

23 de agosto del 2018

Objetivo

Propiciar el intercambio de los aprendizajes entre los Equipos de Mejora de la Calidad (EMC) de los Colaborativos de Recién Nacido - Cuidado y Apoyo, sus ideas de cambio, resultados obtenidos, lecciones aprendidas y retos en el contexto de las intervenciones de ASSIST-Zika.

Hora	Actividad	Responsable
8:00 am–8:30 am	Registro de participantes y entrega de gafetes	Equipo ASSIST
8:30 am–8:45 am	Palabras de bienvenidas por parte de las autoridades	Autoridad Nacional
8:45 am–9:00 am	Presentación de la agenda. Objetivos y contexto.	Dra. Cecilia Villaman
9:00 am–9:45 am	Sesión I: Presentación de Tema: “En mira a la sostenibilidad e institucionalización de los cambios de mejora”	Dra. Jafet Arrieta / Dr. Luis Fdo. Vieira
9:45 am–10:00 am	Refrigerio	
10:00 am–10:10 am	Sesión II: Introducción a la presentación de Posters Regionales del Colaborativo de Recién Nacido y metodología de trabajo de grupos	Dra. Eneyda Almonte
10:10 am–10:40 am	Sesión III: Exposición de Posters por Regiones: 0 (2 Posters), Región I y VI (San Cristóbal, Azua y San Juan), Región II (Santiago y Puerto Plata) y la Región IV (Barahona, Bahoruco e Independencia).	Lani Márquez y Dra. Eneyda Almonte
10:40 am–11:20 am	Sesión IV: Discusión Mesas de Trabajo basada en la guía de preguntas en la carpeta.	Lani Márquez y Dra. Eneyda Almonte
11:20 am–12:00 pm	Sesión V: Plenaria	Lani Márquez / Dr. Luis Fernando Vieira
12:00 pm–12:30 pm	Sesión VI: Retroalimentación de las autoridades	Lani Márquez y Eneyda Almonte
12:30 pm–1:30 pm	Almuerzo	
1:30 pm–1:40 pm	Sesión VII: Introducción a los trabajos en equipo y la presentación de experiencias de los equipos de mejora del Colaborativo de Cuidado y Apoyo	Dra. Viery Franco
1:40 pm–2:30 pm	Sesión VIII: Presentación experiencias EMC de las regiones: Región 0, Región I y Región VI de Salud. Experiencias y Avances en estas Regiones.	Región 0: Dra. Taina Malena y Dra. Candelaria Región I: Dra. Clara Quezada Región VI: Dra. Elizabeth Lizardo
2:30 pm–3:15 pm	Sesión IX: Discusión mesa de trabajo basada en la guía de preguntas en la carpeta	Dra. Viery Franco
3:15 pm–3:45 pm	Sesión X: Plenaria	Lani Márquez / Dr. Luis Fdo. Vieira
3:45 pm–4:00 pm	Sesión XI: Retroalimentación de Autoridades de Salud a nivel Nacional	Lani Márquez / Dra. Eneyda Almonte
4:00 pm–4:10 pm	Sesión XII: Evaluación de la actividad	Dr. Luis Fdo. Vieira
4:10 pm–4:30 pm	Sesión XIII: Entrega de Certificados de Participación y Cierre de la Actividad	Dra. Cecilia Villamán/ Dra. Carolina Díaz

Anexo 2: Cuentacuentos

Adaptado de Nancy M. Dixon, www.commonknowledge.org

Cuentacuentos o contar historias es una forma efectiva de compartir conocimiento entre personas, incorpora el contexto, la emoción y el conocimiento tácito. En un periodo de tiempo corto se puede expresar una gran cantidad de información con un alto nivel de detalle, el oyente no solo aprende de la historia, sino que el narrador puede obtener nuevos conocimientos sobre lo que describe a través de la práctica de contar su historia.

Una buena historia...

- *Es acerca de un evento: algo que realmente te pasó a ti o a alguien que conoces*
 - Cuando yo estaba ..."
 - "Mi amigo me contó que cuando él ..."
- *Se cuenta desde su perspectiva.*
 - Diferentes personas ven las cosas de manera diferente.
 - Esto es importante, ya que gran parte de la riqueza de las opiniones e ideas solo aparece si cuentas la historia desde tu punto de vista.
- *Es una descripción de algo que sucedió en un momento específico*
 - El año pasado cuando estaba trabajando en ..."

¿Para qué contar historias?

1. *Para compartir conocimiento entre los miembros de un grupo*
 - Las historias ayudan a los miembros de un grupo a construir relaciones, pida a los miembros del grupo que cuenten una historia sobre un tema que le interese al grupo, por ejemplo, "Piense en un momento en el que se sintió realmente exitoso al brindar consejería a un paciente". No es necesario que use la palabra "cuento": solamente pídale que relaten su experiencia.
 - Es útil que el facilitador de un ejemplo para que los participantes puedan entender la longitud y el detalle que se espera de la historia.
 - Las relaciones se construyen en grupos pequeños, no en grupos grandes. Haga que los participantes cuenten sus historias en grupos pequeños (4-6 personas), en lugar de hacerlo con el grupo completo, contar una historia en un grupo grande se siente como "hablar en público", mientras que contar una historia en un grupo pequeño es como hablar con amigos.
 - Las historias pueden ser rápidas: 2-3 minutos es todo lo que se necesita.
 - Pida a los miembros que cuenten una historia sobre un éxito, solamente después de que los miembros hayan establecido una relación de confianza sólida, debe pedirles a las personas que cuenten historias de fracaso.
 - Después de una reunión grupal, los miembros pueden olvidar los nombres de las otras personas que conocieron, pero recordarán sus historias y a partir de la historia, recordarán cómo se conectaron con esa persona porque pudieron identificarse con la historia.
2. *Para obtener una mayor comprensión de un problema complejo*
 - Las historias contienen contexto y razonamiento, así como hechos, esto ayuda a los miembros que están escuchando a aprender: 1) porque el narrador decidió hacer algo específico, y 2)

cuáles fueron las condiciones que requirieron esa acción. Por el contrario, las viñetas de PowerPoint solo proporcionan el qué y no el por qué.

- Cuando la historia brinda a los oyentes la habilidad de comprender el contexto y el razonamiento de la historia que están escuchando, les permite decidir si la solución sería efectiva en su propio contexto.
- Debido a que las historias tienen un contenido emocional naturalmente (cómo se sintió la persona con respecto a la situación descrita), el narrador parece más accesible, los que escuchan a otra persona contar una historia están más dispuestos a darle a esa persona una llamada de seguimiento o enviarle un correo electrónico para obtener más detalles sobre lo que sucedió.
- Las historias también pueden permitir que el narrador reflexione sobre una idea específica, al narrador se le podría preguntar: "Cuando implementó [la actividad], comente sobre alguna ocasión en la que se sintió frustrado o gratamente sorprendido".

3. *Para construir relaciones más fuertes entre los miembros*

- Invite a 5-10 personas a formar parte de un círculo de historias para hablar sobre un tema difícil al que todos se enfrentan, asegúrese de que el grupo esté compuesto solo de pares.
- Al recopilar varias historias sobre un tema específico, por ejemplo, "Cuente una historia sobre su experiencia trabajando con los equipos de salud comunitarios", es posible analizar las historias para determinar cómo ayudar a los participantes a avanzar más rápido.

Reglas básicas para contar historias

- Sea honesto y abierto.
- Sea respetuoso de los demás: sus experiencias, anécdotas e ideas.
- Celebre a las personas que comparten "cosas que salieron mal". Compartir tales historias requiere coraje.
- De permiso para no usar los nombres reales de las personas en la historia, lo importante son los temas en todas las historias, en lugar de nombrar individuos, el narrador puede describir sus personalidades y características.
- Escuche: de a las personas la oportunidad de compartir sus historias sin interrupción.
- Comparta el contexto: motive al narrador para que sus historias sean tan vívidas y ricas como sea posible.
- Dé ejemplos: no solo exprese inquietudes.
- Establezca la regla básica de que los miembros no corrijan a otros sobre lo que ocurrió cuando el otro esté contando una historia, lo importante no es la precisión, sino la perspectiva, si alguien interrumpe con una corrección, pídale que espere y luego cuente la historia desde su perspectiva, cuando el narrador actual haya terminado.
- Al final, informe a los participantes sobre lo qué sucederá con las historias y cómo se utilizarán.

Ejemplo del uso de cuentacuentos en un grupo grande

Actividad: Reúna a los participantes en grupos pequeños de tres a cinco personas, el facilitador debe explicar el ejercicio y pedirle a alguien (generalmente esto está coordinado desde antes) que cuente una historia como ejemplo. En cada grupo, cada miembro tiene dos minutos para contar una historia centrada en una pregunta que ha hecho el facilitador. Use una campana u otra señal para que todos los grupos

sepan cuándo es hora de comenzar y cuándo es el momento de pasar a la próxima historia, después de dos minutos, la siguiente persona comienza su historia.

Una vez que cada persona del grupo ha contado su historia de dos minutos, a todos se les pide que se levanten y se unan a un nuevo grupo pequeño de tres a cinco personas, que aún no hayan escuchado su historia y repita este proceso hasta que cada persona haya tenido la oportunidad de contar su historia tres o cuatro veces. De esta manera, cada persona también habrá escuchado otras 12-16 historias.

Procesamiento: Reúna a todos los participantes en un solo grupo de nuevo, una forma de procesar lo que la gente escuchó en las historias, es que el facilitador pida a las personas que compartan lo que aprendieron de las historias que escucharon y del hecho de contarlas, ¿Sobre qué nuevos métodos han oído hablar? ¿Qué ideas han adquirido sobre el problema que se discute? ¿Sobre qué quieren saber más?

Otra forma es pedir a todos que "voten" por la historia con la que "más se identifican", una manera simple de lograr esta votación en un grupo grande es pedir a cada persona que ponga su mano en el hombro de la persona con cuya historia se identificaron más. Los participantes pronto se ubicarán en grupos de personas, todos con una mano en el hombro de una persona específica. La persona con la mayor cantidad de manos en su hombro puede identificarse como el narrador con la historia más cautivadora, pida al narrador elegido que vuelva a contar la historia a todo el grupo.

Anexo 3: Consultoría Veloz

Adaptado de Nancy M. Dixon, www.commonknowledge.org

La Consultoría Veloz es una técnica grupal que aprovecha la experiencia de todos los participantes del grupo para asesorar a otro participante sobre cómo abordar un problema o tema específico. Utiliza la conversación en grupo pequeño y un horario de ritmo rápido para dirigir los participantes a brindar consejos concretos y accionables.

Los pasos en la Consultoría Veloz

Identificar a los “dueños de retos”

Antes del ejercicio de grupo, identificar unas cuantas personas (alrededor del 10% del total de participantes en la reunión) que tienen un verdadero problema o reto operacional con el cual los demás participantes pueden tener experiencia, y para el cual ellos realmente quieren encontrar soluciones. Estas personas serán los dueños de negocios o clientes, quienes a su vez contratarán a los consultores. Los demás participantes toman el rol de consultores brillantes... ¡tan brillantes que se les paga por minuto! Los problemas o retos no deben ser demasiado complicados. Idealmente, el dueño puede describir su problema en 3 minutos o menos tiempo. Antes del ejercicio, es útil aconsejar a los dueños que deben escuchar activamente a los consultores, tomar apuntes de las ideas y mostrar interés en lo que dicen los consultores para animarles.

Arreglar el salón

Colocar mesas redondas para no más que 8 personas, o círculos de sillas (sillas en un círculo sin mesa). Un dueño se sienta en cada mesa, los demás participantes son consultores. Se puede hacer más de una ronda de consultorías. En ese caso, al sonar la campana recordatoria del tiempo, el grupo de consultores pasa a la siguiente mesa para aconsejar al próximo dueño de reto. Los dueños de retos permanecen en sus mesas para recibir al próximo grupo de consultores.

El facilitador explica el ejercicio

Explica al grupo que cada mesa en el salón tiene un dueño de negocios con un verdadero problema para el cual pide soluciones de un equipo de consultores. Los consultores como grupo tienen mucho que ofrecer en términos de experiencia y conocimiento, pero tienen que hacerlo rápidamente ¡porque se les paga por minuto! Para cada ronda o “reunión” con el dueño de reto, tienen apenas 20 minutos (15 minutos si el número de consultores en cada mesa es 5 o menos) para compartir sus mejores consejos basados en su experiencia. Cuando suena la campana después de 20 minutos, los consultores se levantan para ir a otra mesa para asesorar al siguiente dueño. Se puede repetir el ejercicio 2 o 3 veces, con cada grupo de consultores, *asesorando* a 2 o 3 dueños de reto. También se puede hacer una sola ronda, en cuyo caso se pueden dar 20-25 minutos.

El propósito de la presión del tiempo – dar a los consultores sólo 15 o 20 minutos con cada dueño – es prevenir que cualquier consultor monopolice el tiempo con una explicación demasiado detallada de su solución. La idea también es que cada consultor tiene que aportar sujetándose al tiempo asignado, es decir, tiene que ser breve y puntual en sus recomendaciones. En vez de entrar en muchos detalles, es preferible dar al dueño la recomendación de contar con un recurso o persona a ser consultada para mayores detalles. La idea de que cada consultor sólo tiene que hablar por 2 minutos también puede ayudar a los consultores más tímidos a participar. Durante la consulta, el dueño debe motivar a todos los consultores a contribuir, recordándoles que “no se les va a pagar” si no dan consejos.

La primera ronda

El facilitador explica que va a seguir estrictamente los límites de tiempo y que los consultores tienen que trabajar rápidamente para asegurar que todos puedan ofrecer todo lo que tienen que brindar al dueño. Después de 15 minutos (o 20 si son 7 consultores en cada mesa), suena la campana y los consultores

deben pasar a la siguiente mesa (el facilitador debe indicarles cómo rotar de mesa para que los consultores no se amontonen).

Repita el proceso

Con los siguientes grupos de consultores, los dueños de los retos deben actuar como si fuera su primer grupo de consultores y no decirles que “los otros consultores ya pensaron en esas ideas”. Más que tres rondas pueden cansar a los dueños de los retos.

El facilitador pide realimentación y reflexión sobre el ejercicio

Anticipe a los dueños de los retos que lo que se espera es que eviten “juzgar” la calidad de los consultores. Pídeles reacciones sobre el ejercicio. Sin falta, alguien va a comentar que se sorprendió por la amplitud de las ideas propuestas y que recibieron consejos muy valiosos. Pida también reflexiones de los consultores. Es común escuchar que aprendieron bastante de los comentarios de los otros consultores o que se sorprendieron de lo fácil que fue construir nuevas ideas y estrategias sobre las ideas ofrecidas por los otros.

Anexo 4: Café del Conocimiento

Adaptado de: Nancy M. Dixon, www.commonknowledge.org

El **Café del Conocimiento** es un proceso conversacional que a veces se llama el “Café Mundial”. Es una metodología innovadora pero sencilla para facilitar conversaciones sobre asuntos de importancia. Estas conversaciones se vinculan y se complementan entre sí a medida que las personas se mueven entre grupos, polinizan ideas y descubren nuevas ideas sobre cuestiones o temas que son importantes para el trabajo del grupo. El Café del Conocimiento se puede usar con tan solo 15 personas o hasta 200. Como proceso, el Café del Conocimiento puede aclarar y hacer visible la inteligencia colectiva de un grupo y agilizar su capacidad de actuar.

Cómo conducir el Café del Conocimiento

Los factores más importantes para el éxito son 1) aclarar el motivo para unir a las personas, y 2) formular preguntas estimulantes y abiertas. Otros factores de éxito cruciales se describen a continuación.

Aclarar el propósito

El facilitador y el organizador del Café del Conocimiento deben tener muy claro el propósito de la reunión y cómo las preguntas propuestas para el Café van a contribuir a lograr este propósito.

Crear un ambiente hospitalario

Es importante que los organizadores de la reunión creen un espacio seguro y acogedor, en el que los participantes se sientan seguros. Cuando los participantes se sienten cómodos de ser ellos mismos, son capaces de pensar, escuchar y hablar con creatividad. En particular, los organizadores deberían considerar cómo su invitación y la configuración física del salón contribuyen a crear un ambiente acogedor.

Explorar preguntas que importan

Encontrar y enmarcar preguntas que son importantes para los participantes puede llevar a resultados profundos en términos de los nuevos conocimientos desarrollados por medio del Café del Conocimiento. Un Café del Conocimiento puede explorar una sola pregunta, o pueden desarrollarse varias preguntas para respaldar una progresión lógica de descubrimiento en múltiples rondas de diálogo. En este último caso, los organizadores de la reunión deben seleccionar una pregunta para cada mesa del Café (debe haber una mesa por cada 5-6 participantes). Los organizadores de la reunión deben seleccionar cuidadosamente las preguntas a discutir en el Café para que se centren en el tema del evento y que sean suficientemente abiertas como para permitir un buen diálogo.

Conectar diversas perspectivas

Invitar a un grupo diverso de participantes. El Café del Conocimiento les brinda la oportunidad de moverse entre las distintas mesas, conocer gente nueva y contribuir al pensamiento del grupo. A medida que los participantes llevan ideas o temas clave a nuevas mesas, intercambian perspectivas, lo que enriquece grandemente la posibilidad de nuevas ideas.

Alentar la contribución de todos

Los líderes son conscientes de la importancia de la participación, pero la mayoría de la gente no sólo quiere participar sino contribuir activamente a un propósito importante. Al mismo tiempo, se debe permitir que cualquier persona que desee participar simplemente escuchando, lo haga.

Cada mesa tiene un anfitrión quien escucha para conocer y compartir descubrimientos

Se requiere un anfitrión para cada mesa. Los anfitriones de mesa deben ser orientados a su rol previo a la reunión. Ellos deben tomar apuntes de las ideas principales discutidas pero no tienen que facilitar ni

dirigir la discusión. Los participantes pueden facilitar su propia conversación con una breve orientación por el anfitrión.

Arreglo del salón

- Las mesas redondas pequeñas de un metro de diámetro son ideales pero mesas cuadradas de un metro de largo también funcionan.
- Cada mesa tiene una tarjeta o etiqueta indicando la pregunta o tópico de discusión de esa mesa
- Si es posible, tapar las mesas con papel y proporcionar marcadores a colores para permitir que los participantes escriban comentarios sobre la mesa, para comunicar sus ideas a otros participantes que visitarán la mesa posteriormente.
- Una silla por participante
- No se usarán podios o proyectores; sin embargo, si se realiza el Café del Conocimiento dentro de una reunión más grande donde se usa un proyector, es conveniente proyectar un listado de las preguntas que están siendo discutidas en cada mesa.

Proceso del Café del Conocimiento

Asignación de participantes a su mesa inicial

Si se hace el Café del Conocimiento después de un descanso o al comienzo del día, los organizadores del evento pueden asignar los participantes a mesas específicas antes de abrir la sesión. Los anfitriones de mesa deberán de estar sentados en su mesa asignada. Alternativamente, después de dar la bienvenida y explicar los tópicos a discutir en cada mesa, el facilitador del Café puede invitar a los participantes a pararse y moverse a la mesa cuyo tópico más le interesa. Si todas las sillas de una mesa están ocupadas y todavía hay más personas que quieren juntarse a la mesa, el facilitador del Café les invita a los demás que elijan otra mesa para la primera ronda y que visiten la mesa “llena” en la próxima ronda.

Bienvenida

El facilitador del Café da la bienvenida a los participantes y establece un tono de curiosidad y amistad. El facilitador describe el proceso del Café. Explica el tema o la pregunta que se discutirá en cada mesa o puede invitar a cada anfitrión de mesa a pararse y decir la pregunta para esa mesa. Después de que todos los tópicos de mesa han sido explicados, si los participantes no están ya sentados en sus mesas asignadas, el facilitador del Café invita a los participantes a pararse y pasar a la mesa de su elección. El facilitador suena el timbre para indicar que la primera ronda de discusión ha comenzado.

Primera ronda de discusión

En cada mesa, los participantes discuten la "pregunta de la mesa" durante 20 a 30 minutos. El anfitrión de la mesa alienta a los invitados a escribir o dibujar ideas claves en el papel de la mesa, o a tomar nota de las ideas clave en tarjetas grandes. El anfitrión de la mesa utiliza un cuaderno de notas o un bloc para resumir la discusión a medida que continúa.

Avanzar

Después de que se ha agotado el tiempo asignado, el facilitador del Café hace sonar una señal de advertencia de dos minutos. Esto significa que es hora de terminar y prepararse para seguir adelante. Cuando el facilitador del Café da una segunda señal, todos, excepto el anfitrión de la mesa, se trasladan a otra mesa de su elección. Idealmente, los miembros de la mesa deberían tratar de elegir diferentes mesas. Los viajeros llevan ideas, temas y preguntas clave a sus nuevas conversaciones.

Segunda ronda de discusión

El anfitrión de la mesa da la bienvenida a los nuevos invitados y comparte brevemente las ideas principales, los temas y las preguntas de la conversación inicial (en no más de 3 minutos: no es necesario compartir todo lo que se dijo, solo un bosquejo general). El anfitrión alienta a los nuevos invitados a la mesa (los viajeros) a vincular y conectar ideas provenientes de las conversaciones de la mesa anterior, escuchando atentamente y aprovechando las contribuciones de los demás. De nuevo, cada anfitrión de mesa continúa tomando nota de la discusión. Al brindar oportunidades para que las personas se muevan en varias rondas de conversación, las ideas, preguntas y temas comienzan a vincularse y conectarse. Al final de la segunda ronda, todas las mesas o grupos de conversación de la sala se enriquecen mutuamente con información de las conversaciones anteriores.

Otras rondas de discusión

Los organizadores de la reunión deciden de antemano cuántas rondas de discusión habrán. Debe haber un mínimo de tres y el número de rondas no debe ser mayor que el número de mesas de café. En otras rondas, los viajeros se van a otras mesas mientras el anfitrión espera en su mesa original. Si hay más mesas que tópicos, se pueden repetir tópicos (es decir, tener más de una mesa discutiendo ese tópico). Algunos viajeros pueden repetir una conversación (es decir, participar en una segunda conversación sobre el mismo tópico con viajeros nuevos).

Ronda final de discusión

Cuando el facilitador del Café anuncia la ronda final, todos regresan a su mesa de inicio. El anfitrión de cada mesa comparte qué es lo que los demás visitantes contribuyeron al tema de la mesa. Los viajeros comparten lo que aprendieron en sus "viajes" a otras mesas. El anfitrión registra los resultados colectivos en un formulario que se puede utilizar después del Café del Conocimiento para construir una vista consolidada de todo el Café.

Conversación de todo el grupo en plenaria

El facilitador del Café pide a los participantes de la reunión que muevan las mesas hacia un lado y junten todas las sillas en un círculo grande o si son muchos participantes, en varios círculos concéntricos. Luego el facilitador del Café facilita una conversación grupal completa para compartir descubrimientos e ideas. Es en estas conversaciones grupales que los patrones se pueden identificar, el conocimiento colectivo crece y las posibilidades de acción surgen. Se puede pedir a cada anfitrión que comparta algunos hallazgos importantes de su mesa, pero también se puede dejar que cualquier participante hable de los hallazgos que consideraba importantes.

Variaciones

El Café del Conocimiento es un proceso muy versátil que puede usarse en muchas situaciones y puede aceptar muchas modificaciones. Por ejemplo, una pregunta se puede usar para todas las mesas o se puede usar preguntas diferentes para diferentes mesas. En algunas situaciones, se usa un "palo parlante" (la persona que sostiene el palito es la única que puede hablar hasta que se lo pasa a otra persona) pero en otras ocasiones la conversación es más natural. Algunos Cafés del Conocimiento terminan con un **paseo de galería** con los participantes haciendo un recorrido por los manteles para leer lo que está escrito allí; otros publican un informe de las notas recopiladas.

¿Cuándo no es apropiado usar el Café del Conocimiento?

El Café del Conocimiento no debe usarse solo para construir relaciones o simplemente para que la gente se conozca. Siempre se debe usar para abordar problemas serios que le importan al grupo que se ha reunido. No debe usarse para obtener "aceptación" en un problema que ya se ha decidido. Si se ha decidido un problema, las personas lo verán como una pérdida de tiempo.

Roles

Los roles involucrados en un Café del Conocimiento son los siguientes:

El facilitador del Café tiene la responsabilidad de:

- Trabajar con el equipo de planificación para determinar el propósito del Café y decidir a quién se debe invitar a la reunión.
- Nombrar el Café de una manera apropiada para su propósito, por ejemplo: Café de Liderazgo; Café de Estrategias; Café de Descubrimiento, etc.
- Ayudar a enmarcar la invitación.
- Crear un ambiente hospitalario en el salón.
- Dar la bienvenida a los participantes a medida que ingresan.
- Explicar el propósito del Café.
- Presentar las preguntas para las rondas de conversación y asegurarse de que las preguntas sean visibles (por ejemplo, poner la pregunta en las tarjetas en cada mesa).
- Explicar cómo funcionará la logística del Café, incluido el papel del anfitrión de la mesa (la persona que se ofrecerá voluntariamente para permanecer al final de la primera ronda y dará la bienvenida a los recién llegados a su mesa).
- Durante la conversación, moverse entre las mesas para escuchar los aportes.
- Animar a todos a participar.
- Recordar a las personas que escriban ideas claves, garabateen y dibujen sobre los manteles o escriban notas sobre las mesas.
- Informar a las personas de una manera amable cuándo es hora de mudarse y comenzar una nueva ronda de conversación.
- Pedir a las personas NO moverse como grupo, sino que cada miembro seleccione una mesa diferente.
- Asegurarse de que los hallazgos se graben visualmente o que se recopilen para compartir en la sesión plenaria al final.

El anfitrión de mesa tiene la responsabilidad de:

- Recordar a las personas en su mesa que anoten ideas clave, descubrimientos y preguntas más profundas a medida que surgen, escribiendo en el mantel de papel si es que lo desean.
- Permanecer en la mesa cuando otros se van y recibir a los viajeros de otras mesas.
- Compartir brevemente las ideas clave de la conversación anterior para que otros puedan vincular y construir usando ideas de sus respectivas mesas.
- Estimular la participación activa de todos los integrantes del grupo.
- Evitar que un integrante monopolice la conversación invitando a otros a comentar.
- Utilizar recursos de comunicación para aclarar conceptos emitidos: pedir aclaración, hacer preguntas encadenadas, etc.
- Tomar notas para resumir para el próximo grupo.

Los participantes tienen la responsabilidad de:

- Escuchar temas, patrones y puntos de vista cuando otros hablan
- Compartir sus descubrimientos con otros en la mesa
- Contribuir libremente con sus propias ideas

Anexo 5: Programa de Entrevistas

Adaptado de Group Jazz, <http://www.liberatingstructures.com/>

Algunas veces deseará incluir a una o más personas que tengan información/ideas que puedan catalizar sus conversaciones, en lugar de hacer una presentación tradicional o una mesa redonda, cree un ambiente de "programa de entrevistas" donde un facilitador pueda extraer ideas clave para ayudar a informar a los demás de una manera más conversacional. Esto le permite:

- Transmitir una pequeña cantidad de ideas asociadas con una dimensión clave de un tema o proyecto de una manera convincente, memorable y atractiva.
- Involucrar a la audiencia lo suficiente como para hacer que quieran revisar documentos más detallados, folletos y materiales relacionados que les entregue antes, durante y/o después de la reunión.
- Presentar a un actor clave (fuente) y su relación con el tema/proyecto de una manera que permita que su personalidad individual, su pasión y estilo se manifiesten.
- Establecer un tono interactivo, conversacional y acogedor a la reunión, para que todos los participantes estén más motivados a hablar y participar en la reunión más adelante.
- Evite bajar la energía de la reunión (lo que sucede cuando las personas tienen que escuchar una sola voz durante más de 5 minutos, especialmente si reciben grandes cantidades de datos, especialmente si se trata de texto en las diapositivas).

Ejemplos de preguntas que el presentador del programa de entrevistas podría hacer al equipo de mejora "invitado"

Por favor dígame sobre [un aspecto de la atención]. ¿Qué está funcionando bien? ¿Qué sigue siendo desafiante?

¿Qué recomendaría a otros equipos para replicar sus resultados? ¿Cuál ha sido el cambio más importante que se realizó en su establecimiento?

¿Qué cree que necesita suceder para sostener [este aspecto mejorado de la atención] después de que finalice el apoyo de ASSIST?

De apoyo tanto a los invitados del programa de entrevistas como al presentador del programa de entrevistas para que las preguntas (y las respuestas) ayuden a abrir más la conversación en lugar de limitarla.

Por ejemplo, "¿Qué le dicen los datos de su indicador?", tiende a provocar respuestas aburridas. Una mejor pregunta podría ser: "Después de revisar sus datos, ¿qué le sorprendió? ¿Cuál cree que es el cambio más importante que ha hecho?"

Respondiendo a las preguntas de la audiencia

El presentador del programa de entrevistas también puede invitar al resto de los participantes a hacer preguntas (o compartir comentarios). Al responder las preguntas de la audiencia, tome las preguntas por grupos (2-3 a la vez) en lugar de una pregunta y una respuesta, seguidas de otra pregunta y respuesta. Tomar varias preguntas a la vez evita que puede ocurrir un problema cuando la primera pregunta envía la conversación en una dirección no productiva y hace posible que muchos más participantes incluyan su pregunta en la conversación. También puede pedir a los participantes que escriban sus preguntas en tarjetas para que pueda recolectarlas y responderlas más adelante en la sesión de aprendizaje.

El presentador del programa de entrevistas puede motivar y escuchar varias preguntas y luego solicitar a los invitados a responder como lo deseen, esto les permite combinar preguntas o seleccionar una que les permita desarrollar las ideas que encuentren intrigantes.

Anexo 6: Paseo por la Galería

Adaptado de Group Jazz, <http://www.liberatingstructures.com/>

El paseo por la galería es una buena alternativa a las presentaciones de PowerPoint por parte de cada equipo, las caminatas de galería también se pueden utilizar para ver las ideas clave discutidas por un grupo pequeño y sirven como una alternativa a los "informes" por grupo.

Pida a cada equipo que ponga lo que quieren compartir en un afiche o en un papelógrafo. Idealmente coloque todos los carteles uno al lado del otro a lo largo de una pared larga para que todos puedan apreciar la variedad de contribuciones. Alguien de cada equipo debe estar de pie junto al cartel para responder preguntas (los miembros del equipo podrían turnarse para hacer esto).

Todos los demás pasean por la galería, deteniéndose en cada cartel para ver qué hay allí y hacer preguntas al miembro del equipo estacionado allí.

Funciona bien tener una conversación con el grupo completo después de un paseo por la galería:

- ¿Qué notamos?
- ¿Cuáles fueron los temas?
- ¿Qué fue sorprendente?
- ¿Qué era nuevo?
- ¿Cómo cambia esto nuestro pensamiento?

Anexo 7: Viaje alrededor del Salón

Adaptado de: Nancy M. Dixon, www.commonknowledge.org

El **Viaje alrededor del Salón** es una técnica que se puede utilizar en una reunión para organizar cómo discuten varios temas los miembros del grupo y como integran sus ideas para abordarlos, utiliza la conversación en grupos pequeños y las discusiones sucesivas sobre el mismo tema por diferentes grupos para ayudar a integrar las ideas de todo el grupo acerca de temas y preguntas específicas.

Pasos de un Viaje alrededor del Salón

1. Antes de la reunión, decida sobre los temas clave y las preguntas o temas a discutir, los temas o preguntas deberían ser temas importantes y aquellos en los que los participantes en la reunión tengan experiencia, estos deben escribirse en un papelógrafo y colocarse separados uno del otro, alrededor del salón. Si el propósito de la reunión es la planificación de la acción, las posibles preguntas podrían ser: ¿Qué debe cambiar para que esto suceda? ¿Qué podría evitar que esto funcione? ¿Quién debería ser responsable de que esto suceda? ¿Cómo sabremos que ha mejorado? Las preguntas pueden ser cualquier cosa que se beneficiaría del pensamiento grupal.
2. Al comienzo de la reunión, el líder del grupo explica por qué es importante esta reunión y cuáles son los temas en los que trabajará el grupo, luego el facilitador explica el proceso:
 - Divida a los participantes en grupos: un grupo para cada tema a discutir (idealmente de 5 a 8 personas por grupo). Los grupos deben ser "mixtos", incluyendo personas de diferentes niveles o sitios (una manera rápida de dividir a los participantes en grupos es que cuenten en secuencia: 1, 2, 3, 4, 5, 1, 2, 3, 4, 5, etc. y unirse al grupo del número que dijeron).
 - Que cada grupo se acerque a uno de los papelógrafos.
 - Cuando se indique, cada grupo analizará las preguntas y escribirá sus respuestas en el papelógrafo.
3. Realice la excursión: cada grupo tiene la oportunidad de abordar los problemas en cada gráfico secuencialmente en intervalos de 10 minutos, tienen 10 minutos para tomar notas en el gráfico que tienen delante antes de pasar al siguiente. Cada grupo deja a una persona para explicar lo que su grupo acaba de poner en el gráfico: esa persona tiene 1 minuto para explicar antes de continuar para reunirse con su grupo.
4. Después de que todos los grupos han trabajado en cada papelógrafo, deben regresar al gráfico en el que comenzaron. Dé a cada grupo 5 minutos para estudiar los comentarios que dejaron los demás.
5. El grupo grande vuelve a reunirse y el facilitador pide a cada grupo que brinde un informe de 3 minutos sobre las ideas clave anotadas en el gráfico y sugiera los próximos pasos para dar seguimiento a estas ideas.
6. El líder agradece a los grupos y habla sobre lo que sucederá a continuación.

Anexo 8: 1-2-4-Todos

Adaptado de Group Jazz, <http://www.liberatingstructures.com/>

1-2-4-Todos es un proceso grupal de la guía, *Cómo Involucrar a Todos con Estructuras Liberadoras (Engaging Everyone with Liberating Structures* en inglés), esta es una guía que facilita la conversación enriquecedora en grupos pequeños y luego reúne a los grupos pequeños para integrar sus ideas acerca de un tema importante, puede realizarse solo o en combinación con otras técnicas de interacción grupal descritas en la guía Estructuras Liberadoras. Debido a la necesidad de formar parejas y luego juntarlas, 1-2-4-Todos funciona mejor en un salón donde los participantes pueden levantar sus sillas fácilmente y volver a armarlas en grupos pequeños según sea necesario, la técnica también se puede hacer como 1-3-6-Todos, usando tríos en vez de parejas.

Pasos del 1-2-4-Todo

1 (Reflexión Individual)

Dé a los participantes algunos momentos (un par de minutos está bien) para reflexionar sobre una cuestión o problema, algunos pueden tomar algunas notas y otros pueden querer cerrar los ojos. Pida silencio durante este tiempo para que las personas realmente tengan tiempo y espacio para ordenar sus pensamientos.

2 (Reflexión en Parejas o Tríos)

Pida a los participantes que trabajen con otra persona y compartan sus ideas, puede invitarlos a hablar con la persona que se encuentra a su lado o si desea que se muevan para hacerlo más dinámico, pídeles que se pongan de pie y busquen un compañero, esto dependiendo de cuánto tiempo tenga, podría pasar de 5 a 10 minutos en el trabajo de parejas.

4 (Grupos pequeños de dos o tres pares o dos tríos)

Invite a las parejas a unirse con una o más parejas para formar grupos de 4 a 6 personas (más de seis es demasiado para que todos tengan la oportunidad de hablar). Sugíérales que primero cada uno comparta cosas interesantes que escucharon o dijeron en las rondas anteriores y que luego continúen con la conversación como grupo.

Todos (Grupo Completo)

Invite a todos a reunirse y sin "dirigirse" a los grupos pequeños, haga una pregunta abierta como "¿Qué ideas surgieron de su conversación?" o "¿Cómo ha cambiado su comprensión/visión del problema?", luego pregunte, "¿Qué aprendieron en su grupo que es importante compartir con todo el grupo?" Permita que las personas mencionen las ideas que consideran importante compartir.

Los informes por grupo no deben utilizarse a menudo, es mejor que las personas hablen individualmente.

Anexo 9: Revisión después de la Acción

Adaptado de Nancy M. Dixon, www.commonknowledge.org

Una **Revisión después de la Acción** (**After Action Review** en inglés) es una reunión breve de los miembros de un equipo para reflexionar sobre una tarea o evento que acaban de cumplir. El objetivo de la Revisión después de la Acción es que el equipo aprenda de su experiencia para llevar las lecciones aprendidas a la siguiente fase del proyecto o para llevar a cabo la tarea de manera más efectiva la próxima vez que se realice, busca ayudar al equipo a desarrollar ideas sobre el evento o la tarea y convertir ese conocimiento en acción.

Para que la reunión se mantenga siempre enfocada en su propósito, la Revisión después de la Acción tiene un formato específico de discusión de grupo sobre estas cuatro preguntas:

- 1) ¿Qué nos propusimos hacer? ¿Cuál fue nuestra intención? ¿Qué debería haber pasado? ¿Hubo alguna diferencia de opinión entre los miembros del equipo?
- 2) ¿Qué hicimos realmente? ¿Qué mostraría una cámara de video? Evite culpar a cualquier persona. Mire la secuencia de los eventos, los roles, etc. para establecer qué sucedió realmente.
- 3) ¿Qué hemos aprendido? Enfóquese en lo que hemos aprendido, no en lo que haremos a continuación. ¿Qué sabemos ahora, que no sabíamos antes? ¿Qué fortalezas y debilidades hemos descubierto? ¿Qué consejo le daríamos a otros acerca de cómo realizar mejor la tarea o el evento?
- 4) ¿Qué vamos a hacer? En base a lo que aprendimos, ¿qué haremos la próxima vez? ¿Hay acciones de seguimiento que tomar? Si es así, ¿quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Hay otros a quienes debemos comunicar este aprendizaje?

Orientación para realizar Revisiones después de la Acción

¿Cuándo debería realizarse una Revisión después de la Acción?

Las Revisiones después de la Acción se llevan a cabo al final de una acción definida, es decir, una fase de un proyecto o la realización de un evento clave. Es la disciplina de la regularidad de estas reuniones lo que las hace efectivas, no se realizan solo para abordar una excepción o un problema; más bien son parte de la forma en que se logra el trabajo del equipo: son una rutina de trabajo. La regularidad también reduce la ansiedad de los miembros del equipo de que la reunión se trata de buscar culpables, una preocupación que surge cuando las reuniones solo se llevan a cabo después de que algo salió mal.

¿Cuánto tiempo debe durar la reunión de Revisión después de la Acción?

Las Revisiones después de la Acción deben ser rápidas y directas, el enfoque está en lo que acaba de suceder y lo que se puede aprender de ello, **no** es el momento de abordar problemas de larga data, en algunas organizaciones, las Revisiones después de la Acción son "reuniones permanentes", todos se quedan de pie en lugar de sentarse, como una especie de garantía tácita de que la reunión será breve. Una Revisión después de la Acción puede durar tan poco como 15 minutos o quizás una hora, si se realiza al final de una actividad que duró un mes.

¿Quién debería participar?

Debido a que el objetivo de la revisión es que el grupo mejore, la reunión debe reunir a todas las personas involucradas en la realización del evento o tarea, la información y las ideas de todos son necesarias para obtener una perspectiva completa; alguien pudo haber visto o haber estado consciente de alguna acción o detalle que otros no vieron. Cuando todos están presentes, se envía un mensaje visual importante sobre la rendición de cuentas, nadie es tan poco importante (de arriba abajo) que puede evitar la responsabilidad de lo que sucedió y todos (de arriba a abajo) son responsables de que esto suceda más efectivamente la próxima vez, de esta forma, las Revisiones después de la Acción

pueden ayudar a desarrollar una comprensión compartida de las acciones y los resultados, que a menudo es fundamental para el rendimiento efectivo del equipo.

Las Revisiones Después de la Acción deben ser Facilitadas.

Las evaluaciones posteriores a la acción deben ser facilitadas por un miembro del equipo, la responsabilidad del facilitador es mantener la discusión enfocada en las pocas preguntas críticas. Después de reuniones repetidas, esa responsabilidad puede volverse casi de rutina, el rol de facilitador puede rotar entre los miembros o puede tomarlo alguien en el grupo que se reconoce que tiene habilidades de facilitación particularmente buenas.

No culpabilice.

La única forma de aprender en las Revisiones después de la Acción es poner todo sobre la mesa, para hacer eso tiene que haber un acuerdo en el que nadie se mete en problemas (ponerlo en un informe, reflejarlo en la evaluación del desempeño) debido a lo que se discute en una Revisión después de la Acción. Sin esa regla, los miembros del equipo no están dispuestos a reconocer errores y están reticentes a hablar sobre los errores de los demás, esta es una regla básica y a menudo a un equipo le toma un tiempo sentirse cómodo hablando abiertamente. Es igualmente importante que esta no es una reunión para "buscar culpables", por el contrario, los errores son datos que deben tenerse en cuenta al descubrir cómo hacer que la acción sea más efectiva la próxima vez.

Las notas que se toman son solo para uso del mismo equipo.

Las notas que se toman en la reunión son solo para uso del equipo y no se distribuyen a otras partes de la organización, la apertura de la discusión en una Revisión después de la Acción se reduce en gran medida si los miembros del equipo creen que sus errores se transmitirán a niveles más altos, si se plantean problemas importantes de los cuales otras personas en la organización necesitan aprender, al final de la reunión el equipo puede acordar qué elementos se pueden compartir y cómo.

¿Cómo es la Revisión después de la Acción?

- El equipo se reúne tan pronto como sea posible después de una acción o evento.
- El facilitador coloca las preguntas a abordar en un papelógrafo o en una pizarra.
- Las preguntas se abordan una a la vez.
- El facilitador maneja las contribuciones:
 - Haciendo un llamado a las personas que podrían tener algún conocimiento especial que contribuir
 - Evitando que una persona domine la discusión
 - Deteniendo cualquier comportamiento de culpa o comentarios punitivos
 - Enfocando al grupo de regreso al tema cuando la discusión se desvía
- El facilitador recolecta las ideas en un papelógrafo o le pide a un miembro del equipo que lo haga.
- El facilitador maneja el tiempo para que todas las preguntas se respondan en un tiempo mínimo.
- Los miembros individuales toman notas personales sobre lo que deben hacer de manera diferente la próxima vez.
- Cerca del final de la reunión, el facilitador solicita un acuerdo sobre las medidas que se deben tomar para obtener los resultados deseados.

**PROYECTO DE USAID APLICANDO LA CIENCIA PARA
FORTALECER Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE SALUD**

University Research Co., LLC
5404 Wisconsin Avenue, Suite 800
Chevy Chase, MD 20815 EE.UU.

Tel: (301) 654-8338
Fax: (301) 941-8427
www.usaidassist.org