

# Herramienta sobre los Niveles de Desarrollo (SDT) para INSP

---

Guía para el Facilitador



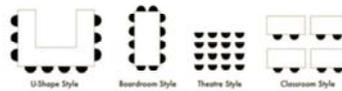
Las siguientes diapositivas ofrecen detalles para planificar el uso de la herramienta SDT y llevar a cabo las sesiones de evaluación y plan de trabajo. Está diseñada para aquellos que se disponen a facilitar la guía SDT.



Esta diapositiva enumera los temas incluidos en la "Guía para el Facilitador".

## Preparación del trabajo

- Familiarícese con el INSP y su personal lo más que pueda
- Anote las expectativas: presente claramente metas y resultados
- Verifique los planes y la organización
  - ❑ ¿Estarán disponibles las personas adecuadas? Intente reunir diversas perspectivas, incluyendo las de aquellos que deciden
  - ❑ ¿La configuración de la sala favorecen la discusión? Una sala con mesas dispuestas en forma de U, en rectángulo abierto o cuadrado es mejor que el típico salón de clases
  - ❑ ¿Podrá imprimir o deberá traer ejemplares impresos?
  - ❑ ¿Cuáles son los arreglos para audio y video? ¿Tiene todos los suministros que necesita?



Mientras mejor conozca al INSP y se gane la confianza del personal clave, más fácil será obtener logros satisfactorios con el proceso de identificación de los niveles de desarrollo o SDT. Asegúrese de dedicar tiempo suficiente antes de visitar el INSP, o a su llegada, para entender las prioridades de sus líderes así como el contexto político, financiero, administrativo y demás que puedan afectar al INSP.

Poner por escrito las expectativas ayuda a esclarecer metas y establecer la agenda. Puede sugerir las Guías de Discusión a ser utilizadas y quién necesitará participar. Si usted no identifica por anticipado al menos algunos temas prioritarios, no es probable que confirme la asistencia de las personas idóneas para las reuniones relevantes de evaluación y planificación.

Una mala configuración de la sala puede inhibir la conversación. Pida arreglar la sala de modo que los participantes se vean de frente para facilitar la interacción.

Es recomendable tener una persona de contacto en el INSP responsable del apoyo logístico. Idealmente, usted trabajará con esa persona antes de viajar para asegurarse de que estén resueltos los arreglos de la sala y los suministros.

## Preparación del trabajo: Suministros

- Archivos digitales
  - PowerPoint de la Guía General de SDT
  - Guías de Discusión
  - Formularios para la Evaluación y el Plan de Trabajo
- Materiales impresos
  - Guías de Discusión: Definiciones y notas
  - Guías de Discusión
    - Si sabe cuáles va a utilizar, puede imprimir copias por adelantado para cada participante
- Caballete de rotafolio, papel (de ser posible con adhesivo al reverso o cinta adhesiva) y marcadores
  - En el rotafolio anotará las reglas básicas y los temas para el "Estacionamiento"



Después de facilitar unos cuantos talleres de la guía de SDT, usted hará su propia lista de suministros. Los artículos de esta lista son los básicos.

## Preparación del trabajo: La agenda

- En general, la evaluación y la definición de prioridades toman 90 minutos para cada Guía de Discusión y otros 60 minutos para el plan de trabajo de cada guía.
  - Varía según el número de participantes, complejidad de la guía, etc.
- En promedio, un taller de SDT de 3 días cubrirá 5-8 temas
  - Se pueden cubrir más temas si el plan de trabajo se elabora después (algunos INSP realizarán el plan de trabajo en las semanas siguientes)



## Uso del Facilitador

- El proceso del SDT está diseñado para ser presentado por un facilitador interno o externo
- Se recomienda utilizar un facilitador externo adiestrado en el SDT, especialmente la primera vez
- Las ventajas de un facilitador externo adiestrado son:
  - Conocimiento profundo de los modelos de madurez
  - Familiarización con las Guías de Discusión y los términos utilizados
  - Neutralidad si surgen temas sensibles (como en la discusión sobre Liderazgo y Gestión)
  - Capacidad para hacer una pausa y asegurarse de considerar el panorama completo

Pese a que el SDT está concebido como un proceso propio para cada país, es mejor que lo conduzca un facilitador familiarizado con la estructura subyacente y la dinámica del proceso de los niveles de desarrollo de SDT. Después de haber recurrido a un facilitador para el SDT, el INSP estará más preparado para manejar el proceso del SDT por su cuenta.

## Llegue temprano

- Revise la configuración de la sala y el audio/video
- Pegue una hoja del rotafolio en la pared con el título de "Estacionamiento"
  - Utilícela para mantener la atención de los participantes
  - Cuando surjan ideas fuera del tema diga "Buena idea. Volvamos a ella después" y anótelas en el Estacionamiento
  - Vuelva al Estacionamiento al final de la sesión para abordar las ideas pendientes
- Escriba hasta 5 reglas básicas que queden a la vista en el rotafolio. Pueden incluir:
  - Una conversación a la vez
  - Enfocarse en problemas, no en la gente
  - No salirse del tema, utilizar el Estacionamiento
  - No hacer leña del árbol caído
  - No usar dispositivos electrónicos



El Estacionamiento y las Reglas Básicas son sus herramientas más importantes.

Use el Estacionamiento para no desviar la conversación. Dígle a los participantes que pueden anotar ahí sus ideas en cualquier momento. Cuando surjan ideas fuera del tema diga: "Buena idea. Volvamos a ella después" y anótenla en el Estacionamiento. Asegúrese de volver a todos los temas del Estacionamiento antes de concluir la sesión.

Al comienzo de la sesión, demuestre que estará atento a las opiniones de los participantes y de que el grupo tendrá la última palabra presentando las Reglas Básicas y preguntando si todos están de acuerdo.

## Al comenzar:

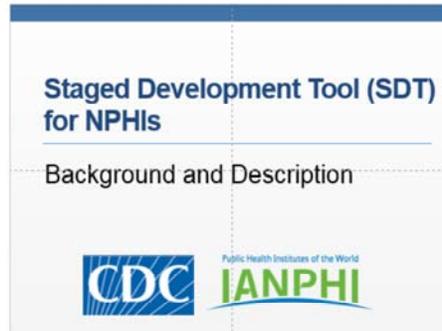
- Esclarecer funciones
  - Facilitador: Modera la discusión, ayuda a los participantes a aclarar sus ideas, recapitula, mantiene el proceso dinámico
  - Participantes: Proporcionan el contenido
  - Secretario: Anota en los formularios de Evaluación y Plan de Trabajo
- Anime a que hablen desde el principio y a menudo



Deberá registrar la información en los formularios de Evaluación y Plan de Trabajo Algunos facilitadores también toman notas, con lo cual se aseguran de capturar las ideas que consideran claves. Otros prefieren enfocarse en la discusión y pedir a alguien que tome las notas. Si desea usar un secretario, elija a alguien que pueda capturar las ideas clave sin retrasar el proceso.

## Explique el SDT

- Use la presentación en PowerPoint de la Guía General de SDT para explicarla
- Limite el tiempo para preguntas y aclaraciones; la mayoría de las preguntas se responderán cuando comiencen con la Evaluación



Mantenga las explicaciones sucintas. Fomente una participación activa desde el principio. Los participantes tendrán muchas preguntas sobre el proceso. Intente responder rápidamente y reafirmarles que el proceso será más claro una vez que comiencen.

Enfatice que es un proceso auto-guiado. Su trabajo como facilitador es ayudar a aclarar las ideas que surgen, recapitular, etc. Mencione que usted estará verificando constantemente si hay preguntas o inquietudes.

## Comience la Evaluación

- Lea en voz alta la definición y las notas de la Guía de Discusión a cubrir
  - Consulte el documento con las Definiciones para las Guías de Discusión
- Dé 5 minutos a los participantes para que lean en voz baja la primera Guía de Discusión a abordar
  - Recomiende leer todas las etapas
- Pregunte en qué etapa general está el INSP, ¿qué etapa predomina?
- Tomen turnos para leer en voz alta las descripciones de cada área o Ámbito en la etapa predominante

El primer paso para determinar la capacidad del INSP se centra en la etapa. Las discusiones siguientes se enfocan en el puntaje y permiten una estimación más precisa de la etapa.

No deje que se estanquen en este punto. Si no hay consenso, exploren las razones de esto, lo que ayudará a identificar obstáculos y problemas que deben atenderse. Sin embargo, si las discusiones no avanzan, anote el puntaje o puntajes estimados y pasen a lo siguiente.

## Conduzca a una discusión profunda

- Discutan cada **Ámbito**, uno a la vez
  - Para cada **Ámbito**, incentive una discusión profunda sobre el puntaje actual
    - Pida que justifiquen el puntaje con ejemplos y registre las justificaciones
    - Anote el puntaje actual o, si no hay consenso, los puntajes elegidos después de la discusión
  - Hablen sobre el puntaje deseado
  - Identifiquen los obstáculos que se deben superar para avanzar al puntaje deseado
  - En algunos casos las actividades para alcanzar el puntaje deseado surgirán naturalmente durante la fase de evaluación
  - Después de abordar todos los **Ámbitos**, hablen sobre el puntaje general
    - Si no hay consenso, analicen las razones de ello
    - No es necesario alcanzar consenso



No es inusual que un INSP muestre logros en más de una de las etapas de un **Ámbito** específico. Por ejemplo, un INSP puede tener la mitad de los elementos de la etapa "en desarrollo" y un par de "a la vanguardia". En general, el puntaje del INSP deberá reflejar aquella etapa donde tiene más elementos. Por ejemplo, si un INSP reúne la mayoría pero no todos los componentes de la etapa "en desarrollo" y un par de "a la vanguardia", su puntaje puede aproximarse hacia una etapa avanzada de "en desarrollo".

Los participantes suelen preferir adjudicarse un puntaje en el rango de la etapa más avanzada, por ejemplo, donde han alcanzado algunos elementos, aunque no todos. Puntualice que si sobreestiman su puntaje actual, será más difícil mostrar el progreso resultante de los planes desarrollados con la guía SDT. Pero no se enfraquen en el puntaje. El propósito principal de formular puntajes es incentivar la discusión y aclarar la diferencia entre la etapa actual y la deseada.

Por ejemplo, los participantes de un INSP que estén "a la vanguardia" en algunos **Ámbitos**, puede que se resistan a reconocer que están "en desarrollo" en otros. Los INSP que se consideran líderes mundiales puede que duden en admitir que en algunos temas de las Guías de Discusión se encuentran "en desarrollo". O un INSP de escasos recursos podrá sorprenderse de estar "a la vanguardia" en otros temas. Si esto es polémico, el facilitador puede aclarar que no hay un solo INSP a la vanguardia en todos los aspectos. Incluso los INSP con menos recursos pueden ser líderes en algunas áreas.

## Proceda a Establecer Prioridades o a otra Guía de Discusión

- Si el mismo grupo va a llevar a cabo otra evaluación, pase a la siguiente Guía de Discusión
- De lo contrario, aborden las prioridades.
  - Pueden ser útiles la votación múltiple, los modelos de criterio u otros enfoques estructurados
- Si se va a postergar el plan de trabajo (para las semanas siguientes), elaboren un plan definiendo las etapas siguientes, personas responsables, cronograma, etc.



El paso siguiente será decidir las prioridades más altas para la planificación. Independientemente del método que se utilice, es importante analizar los obstáculos identificados para garantizar que cubren las cuestiones más importantes y se pueden llevar a la práctica, así como las actividades propuestas, para que constituyan una buena base para la planificación del trabajo.

## Uso de las Guías de Discusión para establecer prioridades

- Los formularios del SDT pueden ser un punto de partida para identificar los obstáculos prioritarios.
  - Pase los retos y obstáculos del formulario de Evaluación al Plan de Trabajo
  - Resalte los retos más urgentes y tache los de menos prioridad.
  - Si el grupo no está seguro de un obstáculo, vuelvan a discutirlo después de elaborar el plan de trabajo con las prioridades más altas.
  - Repasen los obstáculos para asegurarse de que cubren los temas clave y que se pueden emprender "acciones"

Surveillance				
Domain	Current Score	Justification/Examples	Desired Score	Date
Strategic Direction				- NSG priorities not taken into account. - We don't modify reporting to meet our needs (e.g., respiratory pathogens, diarrhoeal). - Although data are collected, we don't have plans for analyzing and using the data (e.g., meetings). - Lack of info on MMR needs. - We haven't developed a plan that we can take to funders helping out our priorities
Systems				
Resources				
Quality				
Engagement				
Impact				
Overall Score				

Groups	Activities	Milestones	Who	When
NGO priorities not taken into account				
Donor-funded reporting not modified to meet NPHW needs				
No plans for analyzing and using data				
Lack of info on MMR needs				
Lack of surveillance plan/priorities				

El grupo puede utilizar ya sea los formularios de la guía SDT o cualquier otro modelo para anotar los retos y obstáculos y las prioridades.

Asegúrese de que la lista de obstáculos cubra los problemas clave y que se puedan emprender "acciones". Una función importante del facilitador es asegurarse de que los obstáculos identificados son importantes. Por ejemplo, a menudo los participantes propondrán actividades relativamente fáciles de realizar, como distribución de documentos o capacitación para resolver problemas de desempeño. Sin embargo, si los problemas subyacentes son sistemas mal diseñados o escaso personal, los documentos y la capacitación no llevarán a un mejor rendimiento. Las discusiones sobre cómo abordar los sistemas o problemas de personal son delicadas, y la comprensión de estos temas y la elaboración de métodos para resolverlos a menudo es muy importante para que el INSP alcance sus metas. Los facilitadores deben continuar preguntando hasta que estén satisfechos con los obstáculos identificados. Los facilitadores pueden repreguntar: "Si este obstáculo ha sido abordado, ¿resolverá el problema o debemos sondear otros problemas"

En algunos casos, las actividades se habrán mencionado durante la Evaluación. Si este es el caso, a medida que establezcan prioridades, tendrán que revisar las actividades propuestas para asegurarse de que abordan los obstáculos más importantes y que resolverán los problemas subyacentes que se deben atender para que el INSP avance hacia la siguiente

etapa.

## Métodos estructurados para definir prioridades

- Para definir prioridades, se pueden usar métodos estructurados en los formularios del SDT o modelos independientes
- Dos métodos comunes son la votación múltiple y los modelos de criterios
- En la votación múltiple, cada persona tiene un número fijo de votos para adjudicar. Con esto los participantes comunican el "peso" que le otorgan a cada opción.
- Los modelos de criterios obligan al grupo a identificar las características que hacen de algo una prioridad para luego calificar cada opción
- Se puede usar cualquier enfoque o combinación de enfoques, siempre que permitan escuchar todas las voces y ofrezcan una buena base para el plan de trabajo



Criteria	Baseline	Alternative Solution		
	Current Solution	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 1
Feasibility	5	1	1	1
Cost	4	-1	-1	0
Long Term Benefit	1	0	1	1
Maintainability	1	0	0	-1
Availability of Resources	2	1	0	-1

## Después de las prioridades: Plan de trabajo

- Decidan si el plan de trabajo se hará inmediatamente después de establecer las prioridades o en las semanas siguientes.
- Cuestiones a considerar si se elabora ahora o después:
  - ¿Cuenta con todas las personas adecuadas en la sala?
  - ¿Tiene acceso a toda la información que necesita?
  - ¿Están cansados los participantes?
- Si durante su visita no se elabora el plan de trabajo, convengan en los próximos pasos y cronogramas para completar la planificación
  - Dejar claro "qué, cuándo y quién" para cada paso, así como quién es el responsable general de asegurar que se realice la planificación



## Plan de trabajo

- Utilice los formularios de SDT u otro formulario para especificar el "qué, cuándo y quién" del plan
- Identifique actividades necesarias para resolver obstáculos
  - Si identificó las actividades durante la etapa de Evaluación, asegúrese de que abordan los obstáculos más importantes y que resolverán los problemas subyacentes para que el INSP avance a la siguiente etapa.
- Adapte el formulario a sus necesidades; modifique si es necesario. Por ejemplo, puede anotar los cronogramas bajo Hitos en lugar de ponerlos en la columna de "Cuándo" o incluir notas o comentarios adicionales

Gaps	Activities	Milestones	Who	When
No plans for analyzing and using data	1. Develop an analysis plan and analyze priority datasets (meningitis, respiratory pathogens) 2. Develop a report on findings, with recommendations	1a. Analysis plan developed (1 month) 1b. Statistical group contacted, review plan, promise support (NOTE: need to think through denominators) (2 months) 1c. Analyze data 2a. Develop format for report 2b. Create report	1. Lola (Mening) Alex (Resp) 1b. Francois 1c. Lola and Alex, with help from Stats group  2a. Alan 2b. Alan, Ellen, Alex	Would like to have report completed before next elections (9 months) 1. 6 months  2a. 3 months 2b. 9 months
Lack of info on MCH needs	1. Develop a plan for identifying and addressing MCH priorities (Note: This priority will not be fully developed until we get input from NPHD and MCH leadership)	1a. NPHD Dir or Deputy meets with Minister or DG to identify priorities, or whether need to talk to MCH and others/form working group to set priorities for MCH 1b. Priority plan developed (specific steps will depend on Minister response)	1a. NPHD Dir or Deputy – need to check 1b. NPHD Dir or Deputy	1a. 2 weeks 1b. 3 months

La elaboración del plan de trabajo utilizando el SDT surge directamente de la lista de prioridades identificadas en la evaluación.

Observe que el Formulario del Plan de Trabajo se puede adaptar fácilmente. También se pueden usar otras maneras de documentar el plan de trabajo siempre que se deje explícito sobre lo que se hará, quién es responsable y el cronograma.

Mientras estén trabajando en el plan de trabajo, puede que identifiquen posibles barreras para completar el plan relacionadas con cuestiones de índole general del INSP, como necesidad de contar con más recursos o mejorar la comunicación interna. Algunas veces podrán utilizar las Guías de Discusión para elaborar estos planes. Aun cuando no se puedan discutir estas barreras durante la semana en que visite el INSP, identificarlas y entenderlas puede hacer que el liderazgo del INSP considere abordar dichos problemas.

## Síntesis

- Cuando haya finalizado el plan de trabajo para un tema, repasen la sesión
  - Describan lo que ha pasado
    - "Primero identificamos la etapa..."
    - Observen algunas áreas clave de la discusión: ¿Dónde hubo consenso? ¿Dónde hubo desacuerdos?
    - ¿Qué produjo el grupo?
  - Revisen el plan
    - Pregunte: El plan, ¿llevará a los resultados deseados?
    - Repasen los próximos pasos
- Su meta es que los participantes tengan un entendimiento común sobre lo que se discutió y confianza y compromiso en su plan



## Entrevista de salida

- En el último día de su visita, de ser posible, sostenga una entrevista con el liderazgo para asegurar su respaldo
- Revisen los resultados de la visita, incluyendo los del proceso de SDT
  - Resultados de la evaluación, prioridades establecidas y planificación
    - Si no se elaboraron los planes, comparta los próximos pasos y planes para completar el proceso
  - Próximos pasos
    - Para completar el plan, si no se ha completado
    - Para ejecutar el plan, si no se ha completado
- Discutan el apoyo que pueda necesitar el INSP para ejecutar sus planes
  - Apoyo técnico
  - Donadores potenciales



La entrevista de salida es una buena oportunidad para destacar los logros más importantes de la visita y obtener el compromiso del liderazgo para desarrollar o ejecutar el plan.

Dependiendo del enfoque del plan, la entrevista de salida puede ser con el Director del INSP o un alto funcionario del Ministerio de Salud. Esta reunión puede ser decisiva para que el INSP de seguimiento al plan o a los pasos siguientes.

De ser posible, prepare un resumen de una o dos páginas para la reunión. Como el proceso es participativo, algunos aspectos pueden ser presentados por miembros del INSP.

¡Buena suerte con la planificación usando la guía  
SDT!

- Si tiene preguntas o comentarios sobre este material,  
diríjase a

**Programa NPHI (INSP) de los CDC**

[nphisdt@cdc.gov](mailto:nphisdt@cdc.gov)

o

**IANPHI**

[sdt@ianphi.org](mailto:sdt@ianphi.org)