**23 de julio de 2020**

**EVALUACIÓN INTERNA DURANTE LA APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS EN EL PAÍS FRENTE A LA COVID-19**

**MANUAL PARA FACILITADORES**





**Índice**

[Introducción 1](#_Toc50138087)

[Antecedentes 1](#_Toc50138088)

[Objetivos de la EIDA 1](#_Toc50138089)

[Finalidad y destinatarios 2](#_Toc50138090)

[Cómo utilizar este documento 2](#_Toc50138091)

[Proceso de la EIDA 3](#_Toc50138092)

[Preparación 4](#_Toc50138093)

[Logística 4](#_Toc50138094)

[Recursos disponibles para la EIDA 5](#_Toc50138095)

[Consejos generales para ejercer como facilitador 7](#_Toc50138096)

[Qué hacer como facilitador 7](#_Toc50138097)

[Qué no hacer como facilitador 8](#_Toc50138098)

[A qué se debe prestar atención durante la EIDA 9](#_Toc50138099)

[Análisis de las causas profundas 9](#_Toc50138100)

[Consejos para secretarios 10](#_Toc50138101)

[Sesión introductoria 10](#_Toc50138102)

[Sesión 1. ¿Qué salió bien? ¿Qué no salió tan bien? ¿Por qué? 11](#_Toc50138103)

[Descripción de las dificultades y las prácticas óptimas 11](#_Toc50138104)

[Sesión 2. ¿Qué se puede hacer para mejorar la respuesta frente a la COVID-19? 13](#_Toc50138105)

[Definición de las actividades fundamentales para superar las dificultades e incorporar las prácticas óptimas 14](#_Toc50138106)

[Sesión 3. Hoja de ruta 15](#_Toc50138107)

[Otras instrucciones 15](#_Toc50138108)

[Observaciones de los participantes 15](#_Toc50138109)

[Consideraciones sobre el distanciamiento físico 15](#_Toc50138110)

# Introducción

## Antecedentes

La evaluación interna durante la aplicación de las medidas adoptadas en el país frente a la COVID-19 (EIDA) es un examen cualitativo de las medidas adoptadas hasta ese momento para responder a una emergencia con el fin de precisar cuáles son las prácticas óptimas, las lecciones que se han extraído y las deficiencias que se han detectado en la respuesta de salud pública del país. La EIDA se basa principalmente en la experiencia personal y las impresiones de las personas que participan en la respuesta, para evaluar qué ha salido bien y qué no, y por qué y cómo mejorarlo.

Ejercer como facilitador de una EIDA no es tarea fácil. Los debates que se establecen pueden ser muy dinámicos y acalorados. Por tanto, el cometido del facilitador consiste en orientar el debate hacia los objetivos acordados y asegurarse de que se escuche la opinión de todos los participantes y de que los temas principales se analicen en la medida suficiente para detectar los factores subyacentes que pudieran existir.

## Objetivos de la EIDA

La EIDA ofrece la oportunidad de evaluar la capacidad funcional nacional de los sistemas de salud pública y de respuesta de emergencia y de definir los ámbitos prácticos en los que se apliquen medidas correctivas inmediatas o de mejora continua de la respuesta en curso frente al brote de COVID-19.

La EIDA tiene cuatro objetivos:

* brindar la oportunidad de compartir experiencias y analizar colectivamente la respuesta que se está dando a la COVID-19 en los países, mediante la descripción de las dificultades y las prácticas óptimas;
* facilitar el consenso entre las diversas partes interesadas y la compilación de las lecciones que estas han extraído hasta el momento con miras a mejorar la respuesta en curso, ya que permite mantener las prácticas óptimas que han demostrado su eficacia y prevenir los errores recurrentes;
* documentar y aplicar las lecciones aprendidas de la respuesta dada hasta la fecha para fortalecer los sistemas de salud; y
* proporcionar una base para validar y actualizar en consecuencia el plan estratégico de preparación y respuesta del país frente a la COVID-19 y otros planes estratégicos.

## Finalidad y destinatarios

La finalidad de este manual para facilitadores es explicar la metodología de la EIDA.

En principio, la EIDA es un debate dirigido por un facilitador en el que participa un grupo de pocas personas (entre 10 y 20) para evaluar un número limitado de pilares determinados. Suele ser poco protocolario y se centra en cuestiones operacionales concretas. Tiene un alcance restringido, de manera que permite obtener resultados de aprendizaje centrados en un objetivo.

Puede durar entre media jornada y dos jornadas completas, en función del contexto de cada país y de lo que se establezca en sus notas conceptuales. La evaluación puede llevarse a cabo de forma presencial o en línea para respetar las recomendaciones vigentes en cada país en lo que respecta a las medidas de distanciamiento físico e higiene.

Debe establecerse un equipo encargado de preparar y ejecutar la evaluación, cuyas responsabilidades deben estar claramente definidas. El coordinador principal de la evaluación es responsable de la planificación, la ejecución y el seguimiento generales de la EIDA. Este contará con la asistencia de un equipo al que se asignarán tareas y responsabilidades específicas.

Las principales funciones son:

* Coordinador principal (supervisión general de la evaluación)
* Facilitador principal y facilitadores asistentes (para orientar y manejar las cuestiones técnicas)
* Secretario y redactor

En función del alcance de la EIDA, puede designarse a una sola persona para que desempeñe varias funciones, o varias personas pueden desempeñar una función específica. En todo caso, lo más importante es asegurarse de que al menos uno de los miembros del equipo de facilitación tenga conocimientos técnicos sobre cada uno de los pilares evaluados.

## Cómo utilizar este documento

En este manual para facilitadores se ofrece orientación para que los facilitadores sepan cómo dirigir una EIDA. Se describe algunos de los componentes fundamentales que los facilitadores pueden tener que adaptar al contexto de la COVID-19 en cada país.

# Proceso de la EIDA

La EIDA debe adaptarse en función del acontecimiento de salud pública que se evalúe y debe incluir los objetivos, el alcance y los participantes en la evaluación. Los componentes fundamentales que debe comprender son:

* **observación objetiva:** establecer cómo se aplicaron las medidas durante el acontecimiento de salud pública en el periodo evaluado, en comparación con lo previsto o lo habitual, de conformidad con los planes y procedimientos establecidos;
* **análisis de deficiencias y factores determinantes:** detectar las deficiencias existentes entre la planificación y la práctica. Analizar lo que salió bien y lo que no salió tan bien y por qué;
* **definición de los ámbitos en los que hay margen de mejora:** definir qué medidas se deben reforzar o mejorar en su aplicación y cómo hacer un seguimiento de los progresos.

A continuación se ofrece un ejemplo de la metodología, si bien debe adaptarse en función de las notas conceptuales de cada país. Como ya se ha mencionado, para la EIDA es necesario aproximadamente entre media jornada y dos jornadas.

**Introducción:** Breve exposición de la respuesta para comenzar estableciendo una base de referencia para la evaluación. En la exposición puede incluirse una presentación de la estrategia y el plan de respuesta frente a la COVID-19 vigentes en el país; un examen de los documentos pertinentes relativos a la COVID-19, como las políticas, los planes de respuesta, las orientaciones y los informes de actividades. Es también el momento de comprender qué capacidades existían antes de la respuesta a la COVID-19, qué nuevas capacidades se desarrollaron para la respuesta a la COVID-19 y durante ella y el calendario de respuesta real hasta la fecha. Además, las entrevistas con las principales partes interesadas pueden ayudar a establecer la base de referencia de la evaluación.

**Sesión 1: ¿Qué salió bien? ¿Qué no salió tan bien? ¿Por qué?** A partir de la exposición de la respuesta en curso, durante el debate se empezará a precisar y analizar qué medidas fueron eficaces, cuáles no dieron los resultados esperados y por qué. Los participantes analizarán colectivamente las medidas adoptadas hasta la fecha en el marco de la respuesta a la COVID-19, a fin de determinar las prácticas óptimas y los problemas encontrados, sus repercusiones en la respuesta y el motivo por el que se produjeron (los factores facilitadores o limitadores). No se trata de señalar a los responsables, sino más bien de centrarse en los hechos y en los motivos por los que se produjeron.

**Sesión 2. ¿Qué se puede hacer para mejorar la respuesta frente a la COVID-19?** Los participantes buscarán y prepararán actividades para atajar las causas de los problemas detectados en la respuesta a la COVID-19 en curso, así como actividades para institucionalizar las prácticas óptimas. Los participantes asumirán una función importante y no solo recomendarán actividades, sino que también establecerán un calendario de ejecución, asignarán responsabilidades a los centros de coordinación pertinentes, determinarán el apoyo que se necesitará y definirán los indicadores para supervisar los progresos realizados. Los participantes tendrán que asegurarse de que las actividades sean coherentes entre sí, realistas y factibles.

**Sesión 3.** **Hoja de ruta.** En esta sesión, se elaborará un plan de ejecución de las actividades. Para cada actividad, los participantes deben especificar qué medidas pueden tomarse de inmediato para mejorar la respuesta en curso y qué puede hacerse a mediano o largo plazo para mejorar la respuesta a las próximas oleadas del brote de COVID-19. Se recomienda a los participantes que estudien establecer un equipo de seguimiento y elaboren un proceso para documentar los progresos realizados en la ejecución de las actividades consideradas fundamentales. Esta sesión será también el momento indicado para que acuerden la mejor manera de involucrar al equipo directivo superior a lo largo de todo el proceso para que apoye la aplicación de las recomendaciones.

# Preparación

## Logística

En función del contexto de la COVID-19 y de las posibles limitaciones que imponga, la EIDA puede realizarse de forma presencial o en línea, con las siguientes consideraciones logísticas para cada modalidad:

### EVALUACIÓN PRESENCIAL

La logística necesaria en el lugar en el que se vaya a celebrar el taller podría comprender, entre otras cosas:

* Una sala de reuniones amplia en la que se puedan reunir los participantes del grupo:
* Computadora de escritorio o portátil;
* Proyector y pantalla de proyección;
* Rotafolios y rotuladores;
* Servicios de traducción o interpretación (en caso necesario);
* Lista de asistentes;
* Pausa(s) para el almuerzo y el café.

Dada la situación actual en el contexto de la COVID-19, es vital asegurarse de que durante la EIDA se respetan las medidas impuestas en el país sobre distanciamiento físico e higiene. Se recomienda realizar la EIDA en línea, en particular si la tasa de transmisión comunitaria en el país sigue siendo elevada.

### EVALUACIÓN EN LÍNEA

* El facilitador principal se encarga de asegurarse de que todos los participantes reciban con suficiente antelación la información relativa a la plataforma en línea que se vaya a emplear para realizar la EIDA (nombre de la plataforma y códigos de acceso a las reuniones en línea).
* Los participantes necesitan:
* Un equipo informático adecuado: un monitor grande (conviene evitar que se conecten a través de un teléfono móvil) y una conexión fiable a Internet para garantizar que tengan suficiente calidad de sonido y puedan ver bien la pantalla que compartan los facilitadores;
* Si procede, crear una cuenta en la plataforma específica y realizar pruebas previas de vídeo y de sonido.

## Recursos disponibles para la EIDA

Para apoyar a los organizadores de la EIDA en la planificación y la realización de una EIDA, se pone a su disposición un conjunto de instrumentos complementarios (Tabla 1).

**Tabla 1. Herramientas complementarias disponibles para facilitar la planificación y la ejecución de la EIDA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NÚMERO DE LA HERRAMIENTA** | **HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA** | **DESCRIPCIÓN** |
| **01** | Modelo de nota conceptual | Describe someramente los principales elementos necesarios para preparar una EIDA (por ejemplo, el alcance, los objetivos y la fecha de la evaluación; los principales participantes; las metodologías; una propuesta de presupuesto; y los miembros del equipo de la EIDA y sus funciones). |
| **02** | Manual para facilitadores | El manual comprende instrucciones y recomendaciones para facilitadores sobre cómo organizar y realizar una EIDA. En el manual se presta especial atención a algunos de los principales componentes que puede ser necesario adaptar al contexto nacional de la COVID-19. |
| **03** | Modelo de orden del día | Este modelo de orden del día se puede adaptar en función del formato de la EIDA (por ejemplo, en línea o presencial) y según el número de pilares o esferas técnicas que se vayan a evaluar. |
| **04** | Modelo de presentación | Este modelo de presentación puede adaptarse en función del contexto específico del país para facilitar el proceso de la EIDA. |
| **05** | Base de datos de preguntas desencadenantes de la EIDA | Este archivo de recursos ofrece a los facilitadores la posibilidad de elegir entre más de 300 preguntas desencadenantes para estimular la reflexión y el debate en el grupo, las cuales pueden modificarse en función de las necesidades de la evaluación. |
| **06** | Modelo para la toma de notas | Este modelo puede ayudar a los secretarios a dejar constancia de las deliberaciones en cada fase de la EIDA; las notas pueden resultar útiles más adelante para redactar el informe. |
| **07** | Modelo de informe final | Este modelo puede servir al redactor del informe para resumir de manera estructurada los análisis y las recomendaciones fruto de la evaluación. |
| **08** | Formulario para las observaciones de los participantes | Este formulario puede servir para recoger las impresiones de los participantes al final de la EIDA sobre la ejecución y la utilidad de la evaluación. |
| **09** | Tabla recapitulativa de las observaciones de los participantes | Se trata de una hoja Excel que puede servir para analizar las observaciones de los participantes. |
| **10** | Modelo para los logros ejemplares | Este modelo puede servir a los países para documentar lo que funcionó durante su respuesta a la COVID-19. Convendría que los países compartiesen sus logros ejemplares con otros países, la OMS y los asociados a fin de facilitar el aprendizaje entre pares de las prácticas óptimas o de las nuevas capacidades aplicadas en el país. |

EIDA: evaluación interna durante la aplicación de las medidas adoptadas en el país frente a la COVID-19.

Las herramientas aquí enumeradas pueden descargarse en este sitio web:

<https://www.who.int/ihr/procedures/after-action-review/en/>

# Consejos generales para ejercer como facilitador

## Qué hacer como facilitador

* Mantener una perspectiva imparcial y plantear preguntas abiertas para orientar el debate (véase la Base de datos de preguntas desencadenantes de la EIDA del Paquete de la EIDA).
* Velar por que el debate no se desvíe y mantenga su estructura y mediar en cualquier tipo de conflicto interpersonal que pueda surgir.
* Acordar una serie de normas con los participantes antes de comenzar, por ejemplo:
  + Es natural disentir y tener distintas percepciones de las cosas.
  + Hay que centrarse en aprender: «hacerlo bien» y no en «tener razón». La EIDA no es una evaluación del desempeño, sino una oportunidad para extraer enseñanzas de las dificultades y las prácticas óptimas.
  + Hay que mostrarse abierto y tener curiosidad: «¿qué podemos hacer para ayudarnos mutuamente a mostrarnos abiertos y ser sinceros en esta experiencia?».
  + Es importante centrarse en los problemas y en lograr avances, sin utilizar un lenguaje humillante ni descalificativo.
* Centrarse en las cuestiones relativas a los objetivos y el alcance de la EIDA, pero dando cierta flexibilidad al debate. A menudo, sobre todo si se emplean enfoques como el del análisis de las causas profundas, pueden surgir otros temas de fondo. Es importante permitir que se exploren plenamente sin perder de vista los resultados previstos.
* Orientar a los participantes para que determinen cuáles deben ser las medidas y soluciones correctivas, al tiempo que se facilitan acuerdos en torno a los temas principales.
* Establecer unas normas básicas y recordárselas a los participantes cuando sea necesario para frenar los comportamientos inadecuados que surjan durante la EIDA.
* Recomendar a los participantes que especifiquen debidamente sus recomendaciones y medidas propuestas.
* Alentar la participación activa de todos los asistentes, incluidos aquellos que parezcan más reticentes a expresar sus opiniones.
* Gestionar bien el tiempo, empezar y terminar la reunión a la hora prevista y evitar los cambios sustanciales en el orden del día.

### CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA EVALUACIÓN EN LÍNEA

El coordinador principal de la EIDA debe asegurarse de que:

* Todos los participantes estén conectados y vean la pantalla compartida antes de que empiece la evaluación (sería muy útil contar con una persona que pueda ayudar a los participantes con los problemas informáticos y técnicos que encuentren).
* Los participantes reciben instrucciones claras sobre cómo interactuar. Por ejemplo: «el facilitador principal dirigirá el debate y asignará los turnos de palabra» o «los participantes deben tener silenciados sus micrófonos para evitar que se produzcan interferencias de sonido».
* El secretario/a compartirá su pantalla y utilizará el modelo para la toma de notas durante la sesión.

## Qué no hacer como facilitador

* **Criticar, valorar o juzgar la actuación de los participantes**. La EIDA no es una evaluación del desempeño de una persona o de un equipo y esa noción debe evitarse a toda costa. Tampoco es una evaluación externa del desempeño de un país. Salvo que se indique lo contrario, la EIDA debe centrarse siempre en el aprendizaje y la mejora.
* **Centrarse en lo negativo**. La EIDA debe estar enfocada en detectar y analizar lo que haya surtido efecto y lo que no. Deben analizarse las prácticas óptimas detectadas para determinar la manera de institucionalizarlas o ampliarlas para que tengan más repercusión.
* **Aleccionar**. Aunque la EIDA se basa en aprender, debe evitarse aleccionar a los participantes. Las lecciones deben extraerse a partir de las experiencias y el consenso entre los participantes, no de los facilitadores.
* **Dejar que su opinión o experiencias influyan o afecten a la conversación del grupo**.

### CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA EVALUACIÓN EN LÍNEA

El facilitador principal de la EIDA debe asegurarse de que:

* Las cuestiones técnicas no interfieran en el debate (sería muy útil contar con una persona que pueda ayudar a los participantes con los problemas informáticos y técnicos que encuentren).
* Los participantes no intervengan hasta que el facilitador principal les dé la palabra.

## A qué se debe prestar atención durante la EIDA

* **Las diferencias de opinión o de percepción entre los participantes** en lo que respecta a las estructuras, los procedimientos operativos normalizados y los mecanismos de comunicación. Estas discrepancias pueden sacar a relucir problemas como la incoherencia en los procesos de coordinación o el desconocimiento de determinados problemas entre los expertos técnicos.
* **La falta de coherencia en la coordinación y el intercambio de información** entrea) sectores concretos, b) los distintos niveles o entidades pertenecientes al sector sanitario, c) la sociedad civil o la comunidad y d) los asociados (Naciones Unidas y ONG) en todas las fases de la respuesta de emergencia (detección, evaluación, respuesta y recuperación).
* **Las estructuras y marcos orgánicos y jurídicos existentes** a escala nacional y subnacional con responsabilidades específicas en materia de la respuesta de emergencia. También debe tenerse en cuenta la legislación secundaria, como los reglamentos y normas establecidos.
* **La posibilidad de ampliar** lacapacidad de refuerzo para convertir las operaciones ordinarias en operaciones de emergencia en cuanto a la activación y el proceso de movilización de capacidades para la respuesta.
* **La accesibilidad de los recursos** para garantizar no solo su disponibilidad, sino también el acceso a los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de respuesta.
* **La rapidez de la notificación** **(e intervención, si procede) al Centro Nacional de Enlace para el RSI**,que esfundamentalencaso de que el acontecimiento pueda tener consecuencias transfronterizas o reúna alguno de los criterios indicados en el anexo 2 del Reglamento Sanitario Internacional (2005).
* **Los enlaces con los sistemas de información mundiales o regionales existentes**.
* **La disponibilidad de planes de respuesta a peligros múltiples en situaciones de emergencia y sistemas de alerta ante peligros múltiples**, teniendo en cuenta también la coordinación intersectorial.

## Análisis de las causas profundas

El análisis de las causas profundas es un método utilizado para determinar los factores que contribuyeron al éxito o condujeron al fracaso en relación con una cuestión o un problema específico. La causa profunda es un factor que conduce directamente a un resultado concreto (bueno o malo). De no existir ese factor, el resultado no se produciría. Su finalidad es detectar y resolver la causa profunda, de ser necesario, a fin de evitar un resultado negativo o detectar las causas profundas de las prácticas óptimas, de modo que puedan aplicarse de forma sistemática o en distintos contextos o ámbitos. El objetivo del análisis es centrarse en las intervenciones que tienen un efecto a largo plazo en lugar de confiar en soluciones rápidas.

En la práctica, el análisis de las causas profundas no es más que la aplicación de técnicas ya conocidas y de sentido común cuya puesta en práctica puede sistematizarse para definir, comprender y resolver las causas subyacentes. Este proceso se podría resumir en los siguientes pasos:

* Definir y comprender el problema.
* Hallar la causa profunda.
* Definir una posible medida correctiva.
* Confirmar la solución.

Conviene utilizar el análisis de causas profundas cuando se detecta un problema que requiere claramente un examen más profundo o del cual se desconocen los motivos (el porqué).

## Consejos para secretarios

* La labor del secretario durante la EIDA es muy importante. Se ha preparado un modelo para la toma de notas para facilitar el proceso, que está disponible en el Paquete de la EIDA y debe adaptarse según sea necesario.
* Si la EIDA se realiza de forma presencial, el secretario debe ir registrando el debate en los rotafolios; en caso de que se trate de sesiones en línea, deberá ir dejando constancia en el modelo mencionado, mientras comparte su pantalla con los participantes. Siempre que sea posible, el secretario deberá intentar llevar un registro de toda información adicional que se debata pero no se anote.

# Sesión introductoria

La evaluación comienza con una breve exposición de la respuesta del país para establecer una base de referencia, en la que se incluye una presentación de la estrategia y el plan de respuesta frente a la COVID-19 vigentes en el país; las capacidades que existían antes de la respuesta a la COVID-19, las que se desarrollaron para y durante la respuesta a la COVID-19; y el calendario de respuesta real hasta la fecha.

# Sesión 1. ¿Qué salió bien? ¿Qué no salió tan bien? ¿Por qué?

**Objetivo de la sesión:** A partir de la exposición de la respuesta en curso, durante el debate se empezará a precisar y analizar qué medidas fueron eficaces, cuáles no dieron los resultados esperados y por qué. Los participantes analizarán colectivamente las medidas adoptadas hasta la fecha en el marco de la respuesta a la COVID-19, a fin de determinar las prácticas óptimas y los problemas encontrados, sus repercusiones en la respuesta y el motivo por el que se produjeron (los factores facilitadores o limitadores). No se trata de señalar a los responsables, sino más bien de centrarse en los hechos y en los motivos por los que se produjeron.

## Descripción de las dificultades y las prácticas óptimas

### Material necesario:

* Rotafolio o archivo digital del modelo que se debe mostrar y compartir con los participantes (en el caso de las EIDA en línea).

### Proceso de la facilitación:

Trabajar con los miembros del grupo para ayudarles a definir cuáles son las prácticas óptimas y las dificultades que se han encontrado en la respuesta.

Los factores facilitadores y limitadores de cada una de las prácticas óptimas y las dificultades encontradas durante la respuesta deben describir las condiciones y razones que las motivaron. A continuación se ofrecen algunos ejemplos.

**Empleo de las preguntas desencadenantes**: En la reunión informativa del equipo de facilitadores, todos los facilitadores debieron recibir las preguntas desencadenantes, en papel o en versión digital. Durante la fase de planificación de la EIDA, los facilitadores deben preparar y seleccionar una serie de preguntas relevantes que estimulen la reflexión y el debate en el grupo y que se ajusten a los pilares de la evaluación. Es importante no mostrar estas preguntas a los participantes y no utilizarlas para un turno de preguntas y respuestas. Los facilitadores solo deben recurrir a ellas cuando sea necesario para estimular la reflexión y el debate. Las preguntas desencadenantes sirven para garantizar que se aborden los temas más importantes en relación con la función que se está evaluando. Por último, no es necesario que los participantes se concentren y den respuesta a todas esas preguntas. Simplemente deben servir como referencia para que el debate no se desvíe y garantizar que en él se traten todos los aspectos de una función.

**Análisis de las causas profundas:** Durante esta sesión, los facilitadores deben aplicar los principios del análisis de causas profundas para ir dilucidando progresivamente por qué sucedió algo. Para ello, hay que preguntarse «por qué» varias veces (hasta cinco) y llegar hasta las razones profundas de por qué algo pasó o no, de forma que se encuentre la raíz de la cuestión.

**Productos de la sesión:**

A lo largo del debate, los participantes deben ir apuntando las principales dificultades y prácticas óptimas, los efectos y los factores (como se muestra a continuación) una vez alcanzado un consenso. El secretario puede ir anotándolos en el rotafolio o en el documento compartido en pantalla.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dificultad** | **Efectos** | **Factores limitadores (por qué)** |
| Falta de actividades de comunicación coordinadas entre el Ministerio de Salud y sus asociados | Incapacidad para influir en los comportamientos para reducir los riesgos | No se ha formalizado un plan de comunicación |
| Incapacidad para realizar un seguimiento y atajar los rumores que circulen en la comunidad | No existe un proceso o una plataforma con los que coordinar las actividades de comunicación con los asociados |
| Falta de sensibilización y concienciación sobre la importancia de la comunicación de riesgos durante los brotes |
| Capacidad limitada de realización de pruebas en los laboratorios regionales y de distrito | Los resultados de los laboratorios no se procesaron con suficiente rapidez y en algunos casos se equivocaron en el diagnóstico | Conocimientos inadecuados sobre la realización de pruebas y la recogida, el transporte y el almacenamiento de muestras |
| Equipos inadecuados en los laboratorios |
| Escasez de personal cualificado debido a la asignación insuficiente de recursos humanos a nivel regional y de distrito |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Práctica óptima** | **Efectos** | **Factores facilitadores (por qué)** |
| Se celebran reuniones de coordinación transfronteriza con regularidad | Mejora de la coordinación entre distritos a ambos lados de la frontera | La relación se había establecido con anterioridad a la respuesta |
| Posibilidad de seguir haciendo un seguimiento de las personas en las listas de rastreo de contactos cuando se desplazan de un lado de la frontera al otro | Voluntad de todos los implicados para colaborar |
| Se han redactado unos procedimientos operativos normalizados y unas orientaciones de ayuda para el diagnóstico y se han distribuido a todos los laboratorios. | Se ha informado al personal que interviene en la respuesta de los procedimientos adecuados, por lo que pudieron acometerse de inmediato las actividades necesarias para gestionar las muestras | Los procedimientos operativos normalizados se adaptaron a partir de una respuesta regional a escala nacional |
| No se han producido accidentes ni infecciones en los laboratorios | Ya se disponía de un sistema sólido de intercambio de información con el que difundir y aplicar los procedimientos operativos normalizados, etc. |

**Definiciones de los términos empleados en la EIDA:**

**DIFICULTAD:** tarea, cometido o situación que resultó difícil acometer durante la respuesta a la COVID-19, dado que hubo que emplear mucho esfuerzo, determinación y destreza.

**Ejemplo:** *una de las dificultades detectadas podría ser que los resultados de los laboratorios no se procesaban con suficiente rapidez. En un primer momento, se puede inferir que los factores limitadores (los «porqués») podrían ser que las muestras no llegaban con tiempo suficiente o que no se habían puesto en marcha los sistemas logísticos. Al aplicar el método de los «cinco porqués», el facilitador puede hacerles llegar a la conclusión de que, en realidad, la causa profunda del problema fue que no había combustible para los vehículos empleados para llevar las muestras a los laboratorios.*

**PRÁCTICA ÓPTIMA:** Algo que se hizo durante la respuesta a la COVID-19 que mejoró el desempeño o tuvo un efecto positivo.

**Ejemplo:** *una práctica óptima puede consistir en aunar las reuniones del grupo de tareas sobre salud con las del Grupo de Acción Sanitaria.*

*Los efectos de esta práctica óptima fueron garantizar que todos los asociados del sector sanitario estuvieran coordinados de forma eficaz y temprana bajo la dirección del Ministerio. El factor facilitador fue invitar con prontitud a todas las partes interesadas pertinentes a la reunión del grupo de tareas sobre salud, lo que puso de manifiesto la importancia que se le daba a la contribución de las ONG y la voluntad del Ministerio y sus asociados de participar en el proceso de coordinación.*

**Consejos para facilitadores y secretarios:**

* Asegúrese de que los debates se centren en lo que ocurrió, no en quién hizo qué.
* Asegúrese de que los efectos quedan explicitados en la manera en que la dificultad o la práctica óptima influyó en el transcurso de la respuesta.
* Aunque el grupo apuntará en los rotafolios las principales dificultades/prácticas óptimas que quieran incluir, el secretario deberá anotar todas las dificultades/prácticas óptimas, efectos y factores que se debatan en el modelo creado para esos efectos.
* En la página anterior dispone de más información sobre el análisis de causas profundas.

# Sesión 2. ¿Qué se puede hacer para mejorar la respuesta frente a la COVID-19?

**Objetivo de la sesión:** Los participantes buscarán y prepararán actividades para atajar las causas de los problemas detectados en la respuesta a la COVID-19 en curso, así como actividades para institucionalizar las prácticas óptimas. Los participantes no solo recomendarán actividades, sino que también establecerán un calendario de ejecución, asignarán responsabilidades a los centros de coordinación pertinentes, determinarán el apoyo que se necesitará y definirán los indicadores para supervisar los progresos realizados. Los participantes tendrán que asegurarse de que las actividades sean coherentes entre sí, realistas y factibles.

## Definición de las actividades fundamentales para superar las dificultades e incorporar las prácticas óptimas

### Preparación:

* Modelo para la toma de notas (sesión presencial) o la pantalla compartida del secretario (sesión en línea).

### Proceso de la facilitación:

1. Para cada dificultad y práctica óptima, emplear los factores limitadores y facilitadores asociados que se hayan determinado. El grupo también deberá señalar cuáles son las actividades clave para superar las dificultades e institucionalizar las prácticas óptimas.
2. En el modelo, para cada actividad debe rellenarse una línea con su descripción, el apoyo que se necesitará, la fecha idónea para su finalización, los indicadores propuestos (para supervisar la actividad una vez terminada), las responsabilidades de cada institución y los centros de coordinación encargados (siempre que sea posible).

**Las actividades que se definan deben ser concretas y realistas:**

**Consejos para facilitadores y secretarios:**

* Asegúrese de que las actividades propuestas sean viables y estén claras. Las actividades deben ser factibles, no una lista de deseos poco realista.
* Esta sesión servirá para fundamentar las recomendaciones para la labor futura. Por tanto, es vital cuidar la caligrafía y evitar el uso de siglas.
* Utilice la lista de dificultades y prácticas óptimas y sus factores limitadores/facilitadores como referencia para definir las actividades.
* «Asegurarse de que se instauren mejores procesos de adquisición de suministros de pruebas diagnósticas» no es una actividad. Debe formularse como «Redactar, difundir y aplicar procedimientos operativos normalizados sobre la adquisición de suministros de pruebas diagnósticas».
* «Desarrollar la capacidad del personal de laboratorio» no es una actividad. Debe formularse como «Diseñar e impartir un curso de formación de técnicas de laboratorio de tres días a 20 miembros del personal».

# Sesión 3. Hoja de ruta

**Objetivo de la sesión:** En esta sesión, se elaborará un plan de ejecución de las actividades. Para cada actividad, los participantes deben especificar qué medidas pueden tomarse de inmediato para mejorar la respuesta en curso y qué puede hacerse a mediano o largo plazo para mejorar la respuesta a las próximas oleadas del brote de COVID-19.

Puede hacerse una lluvia de ideas sobre las medidas que pueden facilitar la consecución de los objetivos fijados en el plan de acción y, a continuación filtrar las ideas que no sea posible realizar; combinen las ideas que se repitan o amplíenlas para abarcar otras similares; aclaren qué supondría hacer realidad cada una de ellas (sean específicos); y den prioridad a las ideas basadas en un análisis de coste y esfuerzo o de valor y beneficios.

Se recomienda a los participantes que estudien establecer un equipo de seguimiento y elaboren un proceso para documentar los progresos realizados en la ejecución de las actividades consideradas fundamentales. Esta sesión será también el momento indicado para que acuerden la mejor manera de involucrar al equipo directivo superior a lo largo de todo el proceso para que apoye la aplicación de las recomendaciones.

**Proceso de la facilitación:**

1. A los participantes se les concederán 30 minutos para hacer una lluvia de ideas sobre los siguientes pasos necesarios para asegurarse de que las actividades definidas en la EIDA se pongan en marcha en el futuro;
2. El facilitador de la EIDA debe resumir los resultados y alentar a que en el debate se alcancen consensos sobre los siguientes pasos.

# Otras instrucciones

## Observaciones de los participantes

Se solicita a los participantes que presenten sus observaciones en el Formulario para las observaciones de los participantes del Paquete de la EIDA.

## Consideraciones sobre el distanciamiento físico

Dada la situación actual en el contexto de la COVID-19, es vital asegurarse de que durante la EIDA se respetan las medidas impuestas en el país sobre distanciamiento físico e higiene. Se recomienda realizar la EIDA en línea, en particular si la tasa de transmisión comunitaria en el país sigue siendo elevada. En caso de que la EIDA se realice de forma presencial, es crucial asegurarse de que los espacios de reunión sean lo suficientemente grandes como para que haya un metro de distancia entre los participantes en todo momento. En el sitio web de la OMS se facilita orientación adicional sobre cómo prevenir o reducir los riesgos de transmisión de la COVID-19 en las reuniones presenciales[[1]](#footnote-1).

**©** Organización Mundial de la Salud, 2020. Algunos derechos reservados. Esta obra está disponible en virtud de la licencia [CC BY-NC-SA 3.0 IGO](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo).

WHO reference number: WHO/2019-nCoV/Country\_IAR/manual\_facilitator/2020.1

1. <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf> [↑](#footnote-ref-1)