



PRIME PERFORMANCE IMPROVEMENT

PRIME applies a breakthrough method to real-world situations, achieving sustainable results in global reproductive health care

L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

PRIME applique une méthode exceptionnellement performante à des situations de la vie réelle, obtenant ainsi des résultats durables en santé reproductive, dans le monde entier

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

PRIME aplica a situaciones del mundo real un método sin precedentes con el que se logran resultados sostenibles en la atención de salud reproductiva



PRIME II

The PI Approach

Focus on achieving good performance

PRIME Project teams work with health organizations around the globe to improve the delivery of family planning and reproductive health care services. The Project focuses on creating success where it counts—wherever primary providers are striving to offer the best possible care in resource-scarce environments. These nurse-midwives, physicians, clinic staff members and community-based workers in developing countries find that their efforts are greatly enhanced when their organizations respond to challenges on the ground with the Performance Improvement approach.

What qualities allow the Performance Improvement approach to succeed in difficult real-world situations?

The Performance Improvement approach gives organizations the tools they need to find out which essential components of good performance are missing, and then match interventions to root causes, closing the gaps between the performance they are experiencing and the performance they desire.

L'approche d'AP

L'accent est mis sur l'amélioration de la performance

Les équipes du projet PRIME travaillent avec des organismes de santé dans le monde entier afin d'améliorer la prestation des services de planification familiale et de santé de la reproduction. Le projet vise le succès là où il importe le plus, là où les prestataires de première ligne s'efforcent d'offrir les meilleurs soins possibles, dans un contexte où les ressources sont souvent rares. Ces infirmières, sages-femmes, médecins, le personnel des centres de santé et les agents communautaires dans les pays en développement s'aperçoivent que leur travail se trouve considérablement amélioré quand leur organisation utilise la méthode d'amélioration de la performance pour répondre aux problèmes.

Quelles sont les caractéristiques de cette méthode d'AP qui leur permettra de réussir dans des situations difficiles de la vie courante?

La méthode d'AP donne aux organisations les moyens nécessaires pour déceler les éléments manquants à la réalisation d'une bonne performance. Elle leur permet d'ajuster leurs interventions à la cause du problème, éliminant ainsi l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

Estrategia de MD

Enfoque en lograr un buen desempeño

Los equipos del proyecto PRIME trabajan con organizaciones de salud alrededor del mundo para mejorar la prestación de servicios de planificación familiar y de salud reproductiva. El proyecto centra su atención en tener éxito en lo más importante: es decir, en todas las actividades en las que los proveedores primarios ofrecen la mejor atención posible en entornos de bajos recursos. Estos médicos, miembros del personal clínico, trabajadores comunitarios y enfermeras-parteras de los países en desarrollo ven su labor reforzada en gran medida cuando sus organizaciones responden a los retos sobre el terreno con la estrategia del Mejoramiento del Desempeño.

¿Qué cualidades permiten que la estrategia de MD tenga éxito en situaciones difíciles del mundo real?

La estrategia de MD proporciona a las organizaciones los instrumentos que necesitan para determinar cuáles componentes esenciales del buen desempeño les hace falta, y luego poder adaptar sus intervenciones a la causa, a fin de cerrar la brecha que existe entre el desempeño que experimentan y el desempeño que desean.

OBTENIR E

CONSIDERAR EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

PRENDRE EN CONTEXTO LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

CONSIDERAR EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

MISSION
MISSION • MISIÓN

GOALS
OBJECTIFS • METAS

STRATEGIES
STRATÉGIES • ESTRATEGIAS

CULTURE
CULTURE • CULTURA

CLIENT AND COMMUNITY
PERSPECTIVES

PERSPECTIVES DES CLIENTS ET DE LA COMMUNAUTÉ
PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES Y DE LA COMUNIDAD

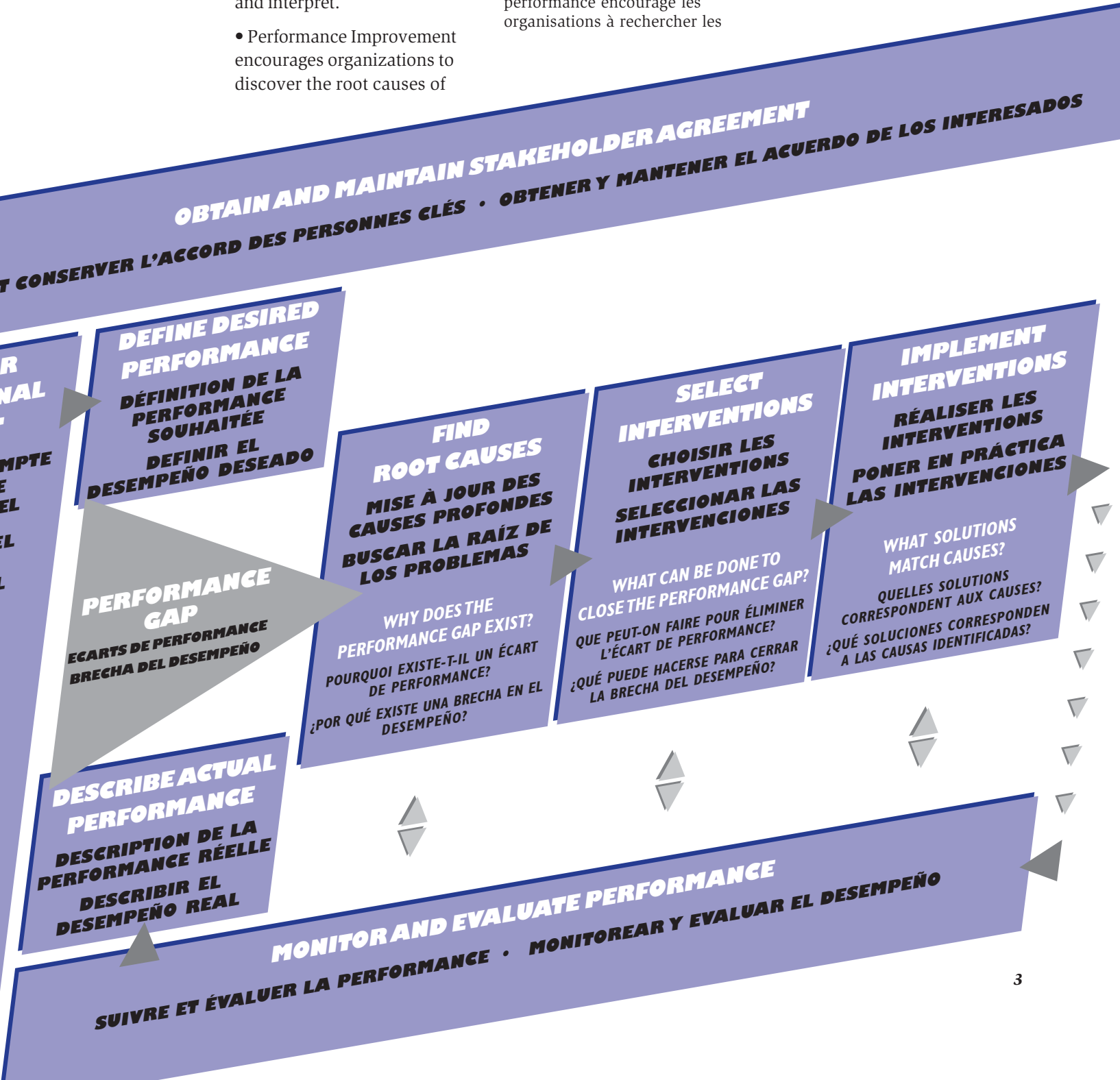
- First, it's a clear, simple, step-by-step process that's applicable to any situation where actual performance doesn't match the anticipated, desired performance. The field-tested PI tools—checklists, survey instruments, focus-group discussion guides, and cost and results analyses, for example— are easy to use and interpret.

- Performance Improvement encourages organizations to discover the root causes of

- Avant tout, il s'agit d'un processus clair, simple, pas à pas, qui peut être appliqué à n'importe quelle situation où les résultats ne correspondent pas à ce qui est prévu ou espéré. Les outils de l'AP testés sur le terrain (listes de contrôle, outils d'enquête, guides de discussions de groupes dirigés, analyses coûts-avantages, par exemple) sont faciles à utiliser et à analyser.

- L'amélioration de la performance encourage les organisations à rechercher les

- En primer lugar, se trata de un proceso claro y sencillo que se realiza paso a paso y que es aplicable a cualquier situación en la que el desempeño real no coincide con el desempeño previsto o deseado. Los instrumentos de MD sometidos a pruebas de campo (por ejemplo, listas de verificación, encuestas, guías de grupos focales y análisis de costo-resultado) son fáciles de usar y de interpretar.



obstacles that stand in the way of providers achieving their potential. The process is a sustainable effort that builds capacity within the organization to recognize and address problems. Wide-ranging factors affecting performance are analyzed and prioritized because not all factors can or should be addressed simultaneously.

- Once root causes are identified, teams using the PI approach select remedies from an array of possible interventions that will address the root causes. Rather than responding only with familiar fixes—more training or new equipment, for instance—the group considers innovative and affordable solutions to enable excellent performance. Perhaps the staff has the necessary knowledge and skills but lacks clearly written job descriptions, reliable sources of supplies, or recognition for good performance.
- Excellent performance is emphasized and nurtured when the Performance Improvement approach is part of the normal way the organization conducts business. This holistic focus on desired performance helps develop an inherent, systematic emphasis on performance quality that influences organizational behavior and decisions at all times.
- With Performance Improvement in use, the likelihood increases that program managers, governments, nongovernmental organizations and the private sector will invest in practical, sustainable solutions—all without the on-site presence of an outside PI expert.

causes profondes des obstacles qui empêchent les prestataires d'atteindre tout leur potentiel. Le procédé consiste en un effort soutenu qui produit, à l'intérieur d'une organisation, la capacité de déceler les problèmes et de les résoudre. Une grande variété de facteurs affectant la performance sont analysés et classés par ordre de priorité, car tous les aspects ne peuvent ni ne doivent être abordés simultanément.

- Une fois les causes profondes identifiées, les équipes utilisant la méthode d'amélioration de la performance doivent identifier et sélectionner les remèdes appropriés, à partir de l'éventail des interventions possibles. Plutôt que d'y répondre de la manière habituelle—davantage de formation ou de matériel, par exemple—on envisage des solutions innovatrices et abordables pour permettre d'excellentes performances. Il se peut que les prestataires possèdent déjà les capacités et connaissances nécessaires, mais qu'il leur manque une description claire et écrite de leurs responsabilités, ou qu'ils ne possèdent pas de sources fiables d'approvisionnement, ou qu'on ne les récompense pas pour de bonnes performances.
- On insiste sur l'excellence de la performance. On la met en valeur quand la méthode d'amélioration de la performance fait partie de la routine de l'organisation. Le fait de se concentrer à tous les niveaux sur la performance souhaitée permet d'accorder une importance systématique à la qualité de la performance, qui influence constamment le comportement et les décisions de l'organisation.
- Une fois la méthode d'amélioration de la performance en place, on augmente les chances que les directeurs de programmes, les gouvernements, les organisations non-gouvernementales et le secteur privé investissent dans des solutions pratiques et durables; tout cela sans la présence sur place d'un spécialiste en AP venu de l'extérieur.

• El Mejoramiento del Desempeño alienta a las organizaciones a descubrir la raíz de los obstáculos que impiden que los proveedores alcancen sus metas. El proceso consiste en un esfuerzo sostenible que crea capacidad dentro de la organización para que ésta pueda reconocer y abordar sus problemas. En él, se analizan y se priorizan factores de amplio alcance que influyen en el desempeño, porque no todos ellos pueden ni deben ser abordados simultáneamente.

- Una vez que se ha determinado la raíz de los problemas, los equipos de trabajo utilizando la estrategia de MD seleccionan las soluciones apropiadas de una variedad de intervenciones posibles. En lugar de responder solamente con soluciones tradicionales (por ejemplo, más capacitación o un equipo nuevo), el grupo considera soluciones innovadoras y accesibles económicamente a fin de alcanzar un desempeño superior. Tal vez el personal tenga las destrezas y los conocimientos necesarios, pero no tiene una descripción escrita y clara de su puesto, fuentes confiables de suministros, o no se le reconoce su buen desempeño.
- El desempeño excelente es acentuado y fomentado cuando la estrategia del Mejoramiento del Desempeño forma parte de la labor cotidiana de la organización. Este enfoque integral en el desempeño deseado ayuda a hacer un énfasis intrínseco y sistemático en la calidad del desempeño, lo cual influye en el comportamiento de la organización y en las decisiones tomadas en todo momento.
- Cuando se aplica el Mejoramiento del Desempeño, aumenta la probabilidad de que los directores de programas, los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado inviertan en soluciones prácticas y sostenibles; y todo esto sin la necesidad de que esté presente un experto en MD.

PI Expertise

PRIME team members help organizations implement Performance Improvement

In the PRIME project we've pioneered the Performance Improvement approach for reproductive health care in countries around the world. PRIME offers assistance for designing and implementing systems that ensure good performance in a number of key arenas:

- Workshops and presentations to introduce and explain important PI concepts
- PI tools and materials, available both in printed form and electronically on the www.prime2.org website
- Training to build PI skills for managers and increase the use of PI tools
- Technical assistance through partnering with organizations on projects involving the PI approach
- Mentoring, coaching and other advice on implementing PI, either through the four PRIME regional offices or on-site.

Compétence en AP

Les membres de l'équipe de PRIME aident les organisations à mettre en œuvre la méthode d'amélioration de la performance

Avec le projet PRIME, nous avons été les premiers à appliquer la méthode d'amélioration de la performance dans le domaine de la santé de la reproduction, dans plusieurs pays du monde. PRIME offre son assistance pour la création et la mise en œuvre de systèmes qui assurent une bonne performance dans divers domaines clés:

- Ateliers et présentations pour exposer et expliquer les concepts importants de l'AP
- Outils et matériel d'AP, disponibles sous forme imprimée aussi bien qu'informatique sur le site Internet www.prime2.org
- Formation pour développer les compétences en AP des administrateurs, et pour amplifier l'utilisation des instruments d'AP
- Assistance technique, en association avec d'autres organismes, à des projets où intervient l'approche de l'AP
- Servir de guide, de moniteur, et donner des conseils, sur la conduite de l'AP, à partir d'un de nos quatre bureaux régionaux PRIME, ou sur place.

Conocimientos y Experiencia en MD

Los miembros del equipo de PRIME ayudan a las organizaciones a poner en práctica el Mejoramiento del Desempeño

El proyecto PRIME es el pionero de la estrategia de Mejoramiento del Desempeño aplicado a la atención de la salud reproductiva alrededor del mundo. PRIME ofrece asistencia para diseñar y poner en práctica sistemas que garanticen el buen desempeño en diversos campos clave, por ejemplo:

- Talleres y conferencias para presentar y explicar conceptos importantes sobre el MD
- Instrumentos y materiales de MD, disponibles en forma impresa y electrónica en el sitio-web de PRIME (www.prime2.org)
- Capacitación en MD para gerentes, a fin de que desarrollen destrezas y aumente el uso de instrumentos de MD
- Asistencia técnica brindada a través de asociaciones con organizaciones que tengan proyectos que empleen la estrategia de MD
- Orientación, capacitación y otros tipos de asesoramiento sobre la aplicación de MD, ya sea a través las cuatro oficinas regionales de PRIME o en el lugar de trabajo.



Getting Going

Six factors that ensure good performance

PRIME's Performance Improvement technique applies principles fine-tuned during several decades of research and experience in industry to primary health care settings in developing countries. It's clear that staff members need a certain set of basic inputs to perform well.

Clear job expectations

What's expected of each staff member? Beginning with clearly articulated performance expectations linked to clinic goals, staff and supervisors agree on specifics that are reflected in job descriptions or written down for continued reference. Through this interactive process, job expectations are clarified.

Immediate performance feedback

The lines of communication established during the creation of job expectations are important, two-way information routes. When they remain open to offer immediate feedback on performance, workers know how they're performing compared to their job expectations or standards. Additional feedback from sources beyond the supervisor—peers, clients and the community, for example—can be extremely valuable.

Adequate physical environment and tools

To work effectively, staff require a certain level of work space, as well as instruments, medicine and other supplies specific to their jobs. A close look at these environmental factors can yield valuable insights into performance challenges.

Le démarrage

Six facteurs qui garantissent la bonne performance

La technique innovatrice d'amélioration de la performance de PRIME applique au domaine des soins de santé primaires dans les pays en développement des principes mis au point durant plusieurs années de recherche et d'expérience dans le secteur industriel. Il est évident que le personnel nécessite un certain nombre d'éléments de base pour pouvoir bien faire son travail.

Une définition claire du travail de chacun

Quelles sont les responsabilités de chaque membre du personnel? En commençant avec une définition clairement exprimée du travail de chacun, les employés et les superviseurs se mettent d'accord sur les points spécifiques tels qu'indiqués dans la description du poste ou un écrit auxquels ils peuvent continuellement faire référence. Au fur et à mesure que des lignes directrices logiques sont établies, les responsabilités de chacun dans son travail se trouvent clarifiées.

Feed-back immédiat sur la performance

Les lignes de communication établies durant la création des définitions d'emplois sont des voies d'information importantes et qui fonctionnent dans les deux sens. Quand ces lignes restent ouvertes pour offrir un feed-back immédiat sur la performance, les prestataires peuvent comparer leur niveau de performance avec la norme. Un feed-back supplémentaire de la part de personnes autres que le superviseur—collègues, clients et les autres membres de la communauté, par exemple—peut également avoir beaucoup de portée.

Lieu de travail et outils adéquats

Pour faire un travail efficace, les prestataires ont besoin d'un espace de travail suffisant et adéquat, ainsi que d'outils de

Puesta en marcha

Seis factores que garantizan el buen desempeño

La técnica innovadora de PRIME de Mejoramiento del Desempeño aplica principios perfeccionados en el área industrial a lo largo de décadas de experiencia e investigación a la atención primaria de la salud en países en desarrollo. Es evidente que los miembros del personal necesitan una serie de insumos básicos para realizar un buen desempeño.

Expectativas claras de trabajo

¿Qué se espera de cada miembro del personal? Comenzando por expectativas de desempeño claramente expresadas y relacionadas con objetivos clínicos, el personal y los supervisores acuerdan los detalles a incluir en las descripciones de los cargos o que serán escritos para que sirvan de referencia. Las expectativas se aclaran a través de este proceso interactivo.

Retroalimentación inmediata sobre el desempeño

Las líneas de comunicación establecidas al desarrollar las expectativas de trabajo son vías de información importantes que van en ambos sentidos. Cuando se mantienen abiertas para ofrecer retroalimentación inmediata sobre el desempeño, los trabajadores saben si están desempeñando bien su labor en comparación con la norma. La retroalimentación adicional proveniente de otras fuentes (por ejemplo, colegas, clientes y la comunidad), puede ser sumamente valiosa.

Entorno físico e instrumentos adecuados

Para trabajar eficazmente, el personal necesita cierto espacio de trabajo, y también instrumentos, medicamentos y otros suministros específicos a su trabajo. El examen detenido de estos factores ambientales puede brindar información muy útil para abordar los retos del desempeño.



Motivation and incentives

While staff members usually want to perform well, a number of factors can result in a lack of motivation to follow through as energetically as possible on that desire. When workers are given incentives to make the extra effort, including recognition of good performance, they often respond with enthusiasm. Somewhat surprisingly, workers frequently cite factors other than money as important motivators.

Appropriate knowledge and skills

Once staff members are adequately supported in their work environments, they must have a thorough understanding of how to do their jobs. Is their expertise up-to-date? Are they familiar with all vital content areas? Then they're ready to perform at their highest levels.

Support from the organization

Organizations that effectively communicate their mission and strategic direction help workers understand their roles and responsibilities. Here again, clarity is extremely important. When job roles and responsibilities are clear and unambiguous, it becomes easy to see how they fit within the organization's strategic direction. Each organization must take responsibility for ensuring that the preceding five performance factors are present in the work lives of their staff members. In cases where a supervisor cannot fill this role, a combination of sources and approaches can be arranged to provide adequate support.

travail, des médicaments, et autres produits spécifiques à leur travail. En examinant de près ces facteurs environnementaux, on peut se rendre compte de certains aspects qui affectent la performance.

Motivation et incitations

Bien qu'en général les employés souhaitent bien faire leur travail, ils peuvent manquer de motivation pour y arriver avec toute l'énergie que cela demande. Par contre, quand on leur donne une raison valable de fournir un effort supplémentaire, et qu'on récompense cet effort, ils répondent souvent avec enthousiasme. De façon quelque peu surprenante, les travailleurs citent fréquemment des facteurs autres que l'argent comme étant une source de motivation tout aussi importante.

Compétences et connaissances appropriées

Une fois que les membres du personnel se sentent soutenus de façon adéquate sur leur lieu de travail, il faut qu'ils comprennent parfaitement en quoi consiste leur travail. Sont-ils suffisamment préparés? Connaissent-ils bien tous les aspects importants de leur travail? Si tel est le cas, ils sont alors prêts à réaliser la meilleure performance possible.

Le soutien de l'organisation

Les organisations qui expliquent de façon efficace leur mission aident les membres de leur personnel à comprendre leur rôle et leurs responsabilités. Ici encore, la clarté est extrêmement importante. Quand les choses sont claires et sans ambiguïté, il est facile de voir comment les différents rôles et responsabilités de travail s'intègrent à la direction stratégique de l'organisation. Chaque organisation doit s'assurer que les cinq facteurs de performance précédents sont présents dans le contexte de travail des membres de son personnel. Lorsqu'un superviseur n'est pas en mesure de jouer ce rôle, on peut faire appel à diverses sources et stratégies pour obtenir un soutien approprié.

Motivación e incentivos

Si bien es cierto que los miembros del personal generalmente desean desempeñar bien su labor, es posible que les falte motivación para seguir trabajando enérgicamente. Las personas a menudo responden con entusiasmo cuando se les da un motivo claro para hacer un esfuerzo extra (por ejemplo, cuando su buen desempeño es reconocido). Cabe señalar que, aunque parezca sorprendente, con frecuencia los trabajadores dicen que otros factores que no sean el dinero constituyen motivaciones importantes.

Destrezas y conocimientos apropiados

Una vez que los miembros del personal reciban el apoyo adecuado en su entorno laboral, necesitan entender claramente cómo desempeñar su trabajo. ¿Tienen conocimientos técnicos actualizados? ¿Están familiarizados con todos los contenidos esenciales de cada área? En caso afirmativo, entonces sí están preparados para desempeñar óptimamente su labor.

Apoyo de la organización

Las organizaciones que comunican eficazmente su misión y orientación estratégica ayudan a los trabajadores a comprender sus funciones y sus responsabilidades. Aquí también, la claridad es sumamente importante. Cuando las funciones y responsabilidades del trabajo son claras y no ambiguas, es fácil ver cómo encajan en la dirección estratégica hacia la que va la organización. Cada organización tiene la responsabilidad de asegurarse de que los cinco factores antes mencionados formen parte de la vida laboral de su personal. En el caso de que un supervisor no pueda cumplir con este rol, pueden combinarse fuentes y sumistros para proveer apoyo adecuado.



PI in Action

On the ground, around the world

Since 1997, the PRIME Project has been committed to applying the guiding principles of Performance Improvement to real-world reproductive health contexts. Our work in Kenya, Ghana, India, the Dominican Republic and many other countries shows that PI users like the clear, highly participatory process and the focus on cost-effective interventions in the most important problem areas.

In Kenya, the PI approach strengthened the work of nurse-midwives who are primary providers of safe motherhood services. These private practitioners often lacked such basic support mechanisms as skills updates and feedback on their work. To close these gaps, a PRIME intervention initiated peer-support groups, allowing providers to help each other with new skills, problem solving, feedback and other supporting activities. Public-sector nurse supervisors

L'AP en action

Sur le terrain, dans le monde

Depuis 1997, le projet PRIME s'attache à appliquer les principes directeurs de la méthode d'amélioration de la performance à des contextes réels en matière de santé de la reproduction. Notre travail au Kenya, au Ghana, en Inde, en République Dominicaine et dans bien d'autres pays montre que les utilisateurs de l'AP apprécient ce processus clair et très participatif, ainsi que l'importance accordée aux interventions coût-efficaces dans les domaines où se posent les problèmes les plus sérieux.

Au Kenya, l'approche de l'AP a renforcé le travail des sages-femmes infirmières qui sont les prestataires de première ligne pour les services de maternité sans risques. Souvent, ces prestataires du secteur privé ne disposaient pas de mécanismes de soutien essentiels tels que des actualisations de leurs compétences et un feed-back à propos de leur travail. Pour combler ces lacunes, une intervention de PRIME a établi des groupes de soutien au niveau des collègues permettant aux prestataires de s'aider mutuellement pour se perfectionner, pour résoudre les problèmes et pour d'autres activités de

El MD en acción

En el terreno, alrededor del mundo

Desde 1997, el proyecto PRIME se ha comprometido en aplicar los principios que guían el mejoramiento del desempeño a situaciones reales de salud reproductiva. Nuestro trabajo en Kenia, Ghana, India, la República Dominicana y muchos otros países demuestran que los usuarios del MD aprueban el proceso claro y altamente participativo y el enfoque en intervenciones costo-efectivas en las áreas problemáticas más importantes.

En Kenia, el enfoque de MD fortaleció el trabajo de enfermeras-parteras, quienes son las proveedoras primarias de servicios de maternidad segura. Estas proveedoras privadas a menudo no tenían acceso a mecanismos básicos de respaldo tales como actualizaciones de destrezas y retroalimentación sobre su trabajo. Para cerrar estas brechas, PRIME organizó grupos de apoyo de colegas, permitiendo a los proveedores que se ayuden unos a otros con destrezas nuevas, resolviendo problemas, brindando retroalimentación y llevando a cabo otras actividades de respaldo. Los supervisores de enfermeras del sector público contribuyen a



Performance Improvement at a Glance

Economical

PI targets interventions to address root causes.

Solutions are much more effective and precise.

Fewer resources are expended on unproductive interventions.

Practical

PI recognizes that real-world situations often involve performance problems with several different causes. Rather than

blame individual workers for inadequate performance, PI searches out the underlying environmental issues, from policy and sector issues to work processes and access to tools.

Effective

PI allows skills gained through training to be applied much more effectively by removing barriers that stand between staff members and their optimum performance.

Proven

In a variety of pilot programs around the world, PI has been implemented and results measured. The process works even under the most challenging circumstances, helping organizations realize the full benefit of their efforts.



contribute by mentoring and offering skills updates to the peer groups. Reviews from participants demonstrate that the peer groups have proven valuable and become self-sustaining.

A PRIME PI project in Ghana created a more enabling work environment for Regional Resource Teams who supervise other primary providers of safe motherhood services. These nurses and midwives had received training in safe motherhood skills and some aspects of supervision. However, a performance needs assessment uncovered several missing elements in the non-training support systems. Team members lacked a basic understanding of performance expectations, received little or no feedback on their own performance, and often needed transportation to carry out their supervisory roles. Interventions implemented to overcome these obstacles include carefully constructed job descriptions with specific performance expectations and the design of a system for feedback and other support

soutien. Les superviseurs des infirmières du secteur public ont aidé celles-ci en guidant les groupes de soutien au niveau des collègues et en leur permettant d'actualiser leur savoir-faire. Des évaluations provenant de participants ont démontré que les groupes de soutien au niveau des collègues ont été très utiles et que ces groupes fonctionnent maintenant de manière autonome.

Un projet d'AP mis en œuvre par PRIME au Ghana a créé des conditions de travail plus propices pour les Équipes de Ressources Régionales qui supervisent d'autres prestataires primaires de services de maternité sans risques. Ces infirmières et sages-femmes avaient reçu une formation dans le domaine de la maternité sans risques et sur certains aspects de la supervision. Toutefois, une évaluation des besoins en matière de performances a montré qu'il manquait plusieurs éléments au niveau des systèmes de soutien autres que la formation. Les membres des équipes ne savaient pas exactement ce qu'on attendait d'eux en matière de performance, ils ne recevaient qu'un feedback limité, voire aucun, au sujet de leur performance, et souvent ils ne disposaient pas de moyens de transport pour assurer la supervision. Des interventions ont été mises en œuvre pour surmonter ces obstacles, notamment la rédaction de descriptions de

estos grupos asesorándolos y actualizando sus destrezas. Opiniones obtenidas de participantes demostraron que los grupos de colegas son muy valiosos y se sostienen por sí solos.

En Ghana, un proyecto de MD de PRIME creó un ambiente de trabajo más favorable para los equipos regionales de recursos que supervisan los servicios de maternidad segura a cargo de otros proveedores primarios. Estas enfermeras y parteras habían sido capacitadas en destrezas de maternidad supersegura y en algunas facetas de visión. Sin embargo, una determinación de necesidades de desempeño descubrió la falta de varios elementos en los sistemas de respaldo no relacionados con la capacitación. Los miembros del equipo carecían de una comprensión básica de las expectativas de desempeño, recibían escasa o nada de retroalimentación sobre su propio desempeño y a menudo necesitaban transporte para cumplir con sus roles de supervisores. Las intervenciones implementadas para superar estos obstáculos incluyen descripciones de trabajo preparadas cuidadosamente con expectativas de desempeño específicas y el diseño de un sistema de retroalimentación y otros tipos de respaldo de

Parcours rapide de l'amélioration de la performance

Economique

L'AP vise des interventions qui s'attaquent aux causes profondes. Dès lors, les solutions sont beaucoup plus efficaces et précises. On dépense moins de ressources pour des interventions qui ne sont pas productives.

Pratique

La méthode d'AP prend en compte le fait que les situations rencontrées dans la vie réelle présentent souvent des

problèmes de performance liés à des causes multiples. Plutôt que de blâmer les individus pour une performance insatisfaisante, l'AP cherche à révéler les problèmes sous-jacents, en allant des problèmes politiques et sectoriels aux méthodes de travail et à l'accès aux outils de travail.

Efficace

La méthode d'AP permet que les compétences acquises lors de la formation soient appliquées de manière beaucoup plus efficace,

en éliminant les obstacles qui empêchent les membres du personnel de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Prouvé

La méthode d'AP a été appliquée à toute une variété de programmes pilotes de par le monde. Les résultats ont été évalués. Le procédé fonctionne même dans les circonstances les plus difficiles, aidant ainsi les organisations à récolter tous les fruits de leur travail.

from regional safe motherhood managers. In addition, a simple workshop on proposal writing was added to pre-service training to help teams access the small funding sources available in their regions.

In India, Indigenous Systems of Medicine Practitioners (ISMPs) provide most of the curative health services in rural areas of Uttar Pradesh, the most heavily populated state. The PI process revealed that ISMPs needed incentives to offer family planning counseling to their communities. Although they sell other medicines at a profit, they lacked a reliable supply of commercial-quality contraceptives to add to their wares. The PI team developed a system within the existing medical supply chain to ensure that commercial contraceptive supplies are easy to obtain. Selling these supplies at the end of client visits provides ISMPs with a self-sustaining incentive to offer family planning counseling. These primary care, private-sector

postes précisant bien les attentes en matière de performance, et la conception d'un système de feed-back et d'autres mécanismes de soutien émanant de cadres régionaux chargés de la maternité sans risques. En outre, un simple atelier sur la préparation de soumissions a été ajouté à la formation préalable à la prise de fonctions pour aider les équipes à avoir accès à des sources de petits financements disponibles dans leurs régions.

En Inde, les Systèmes Indigènes de Praticiens Médicaux (SIPM) fournissent la plupart des services curatifs de santé dans la région rurale de l'Uttar Pradesh, l'Etat le plus peuplé. Le processus d'AP a mis en évidence le fait que les SIPM avaient besoin d'incitations pour offrir un counseling en planification familiale à leurs communautés. Bien que vendant d'autres médicaments à profit, ils ne disposaient pas d'un approvisionnement fiable en contraceptifs commerciaux de qualité qu'ils auraient pu ajouter à leur gamme de produits. L'équipe d'AP a mis au point un système dans le cadre du circuit existant d'approvisionnement en médicaments pour faciliter l'obtention de contraceptifs commerciaux. La vente de ces produits à la fin de la visite des clients, incite les SIPM à offrir régulièrement un counseling en planification familiale. Ces prestataires primaires du secteur privé entretiennent des liens

gerentes de maternidad segura a nivel regional. Se añadió además un sencillo taller de capacitación sobre redacción de propuestas a la capacitación pre-servicio para así ayudar a los equipos a acceder a pequeños recursos de financiación disponibles en sus regiones.

En la India, los practicantes de sistemas indígenas de medicina (PSIM) proveen la mayoría de los servicios de salud en áreas rurales de Uttar Pradesh, el estado de mayor densidad poblacional. El proceso de MD reveló que los PSIMs debían ser incentivados para que ofrezcan consejería en planificación familiar en sus comunidades. Aunque obtenían ganancias de la venta de otras medicinas, carecían de una fuente confiable de provisión de anticonceptivos comerciales. El equipo de MD desarrolló un sistema dentro de la cadena de suministros médicos para facilitar la obtención de anticonceptivos comerciales. La venta de éstos al finalizar las visitas a los clientes proveen a los PSIMs con un incentivo para ofrecer consejería en planificación familiar que les permita vivir. Estos proveedores a nivel primario del sector privado tienen una fuerte conexión con sus comunidades y ahora ven a la consejería en planificación

Vistazo general al Mejoramiento del Desempeño

Es económico

El MD está dirigido a intervenciones para abordar la raíz de los problemas.

Las soluciones son mucho más eficaces y precisas.

Se dedican menos recursos a intervenciones que no dan resultados.

Es práctico

El MD reconoce que las situaciones del mundo real generalmente tienen que ver con

problemas de desempeño que tienen varias causas diferentes.

En lugar de culpar a los trabajadores por un desempeño inadecuado, el MD busca los problemas subyacentes, desde políticas y cuestiones sectoriales hasta procesos laborales y acceso a instrumentos.


Es eficaz

El MD permite que las destrezas aprendidas en la capacitación se apliquen mucho más eficazmente al eliminar las barreras que impi-


den que los miembros del personal desempeñen su labor de la mejor forma posible.

Está comprobado

El MD ha sido aplicado en una variedad de programas piloto en todo el mundo y los resultados han sido evaluados. El proceso da buenos resultados incluso en las condiciones más difíciles, ayudando a las organizaciones a aprovechar sus esfuerzos en forma plena.



providers have a strong connection with their communities and now see counseling in family planning as a way to make a reasonable profit for their work as well as a positive contribution to local life.



In the Dominican Republic, PRIME conducted a PI project with the reproductive health (RH) program of the Dominican Social Security Institute (IDSS). During the process IDSS identified specific gaps between the desired and actual performance of reproductive health providers at primary care clinics. Key interventions included a client feedback system to enhance client-provider interaction (CPI) and an expansion of service hours to improve accessibility. As the number of clients grew, PRIME and IDSS implemented a third intervention—staff skill-building workshops—to boost the quality of services. A longstanding difficulty with contraceptive logistics was also addressed with both short-term and sustainable solutions. A follow-up study revealed that knowledge of integrated RH services and adherence to CPI norms improved significantly among providers who benefited from the full package of PI interventions.

The results PRIME has achieved in Africa, Asia and Latin America have energized our efforts to share PI techniques with health care organizations globally. Our many Performance Improvement programs have proven so successful that PRIME II is using PI as the standard approach to help providers wherever we work around the world.

étroits avec les membres de leur communauté et le counseling en planification familiale est devenu pour eux un moyen de contribuer positivement à la vie locale, tout en obtenant une compensation pécuniaire raisonnable.

En République Dominicaine, PRIME a conduit un projet d'AP avec le programme de santé de la reproduction de l'Institut Dominicain de Sécurité Sociale (IDSS). Durant le processus, l'IDSS a identifié des écarts entre la performance obtenue et la performance souhaitée des prestataires en santé de la reproduction dans les dispensaires de soins primaires. Des interventions majeures ont été mises en œuvre, notamment l'établissement d'un système de feed-back du client pour renforcer l'interaction client/prestataire (ICP) et l'instauration d'heures de visite plus longues pour rendre les services plus accessibles. Par ailleurs, lorsque le nombre de clients a commencé à augmenter, PRIME et l'IDSS ont ajouté une troisième intervention—des ateliers de perfectionnement à l'intention du personnel—pour améliorer la qualité des services. Enfin, pour remédier à un problème qui existait depuis longtemps, au niveau du système logistique des contraceptifs, on a mis en place des solutions la fois à court terme et durables. Une étude de suivi a révélé que les connaissances des services intégrés de santé de la reproduction et le respect des normes d'ICP se sont améliorés de manière significative chez les prestataires qui ont bénéficié de la gamme complète des interventions d'AP.

Les résultats obtenus par PRIME en Afrique, en Asie et en Amérique latine ont donné un élan nouveau à nos efforts visant à partager les techniques d'AP avec des organisations de soins de santé du monde entier. Nos nombreux programmes d'amélioration de la performance ont tellement bien réussi que PRIME II utilise l'AP comme approche standard pour aider les prestataires partout dans le monde où nous travaillons.

familiar como una manera de ganar dinero por su trabajo al igual que de contribuir positivamente a la comunidad donde viven.

En la República Dominicana, PRIME llevó a cabo un proyecto de MD con el programa de salud reproductiva del Instituto Dominicano de Seguro Social (IDSS). Durante el proceso, el IDSS identificó brechas específicas entre el desempeño actual de los proveedores de salud reproductiva en clínicas de atención primaria y el deseado. Las intervenciones clave incluyeron un sistema de retroalimentación de clientes para mejorar la interacción cliente-proveedor (ICP) y la extensión del horario de trabajo para aumentar la accesibilidad de los servicios. A medida que aumentaba el número de clientes, PRIME e IDSS implementaron una tercera intervención—talleres de capacitación para aumentar las destrezas del personal—para mejorar la calidad de los servicios. También se tomaron medidas para encontrar soluciones a corto y a largo plazo a problemas logísticos con el suministro de anticonceptivos. Un estudio posterior reveló una mejora significativa en el conocimiento de servicios integrados de salud reproductiva y en la adherencia a normas de ICP en los proveedores que se beneficiaron del paquete completo de intervenciones de MD.

Los resultados logrados por PRIME en Africa, Asia y Latinoamérica han energizado nuestros esfuerzos por compartir técnicas de MD con organizaciones de salud alrededor del mundo. Nuestros numerosos programas de MD han demostrado ser tan exitosos que PRIME II está utilizando al MD como el enfoque estándar para ayudar a los proveedores donde sea que trabajemos en el mundo.



The Performance Improvement framework on pages 2-3 is a product of a collaborative effort among members of the Performance Improvement Consultative Group. This group consists of representatives of USAID and USAID-funded cooperating agencies.

La mise au point de la méthode d'amélioration de la performance est le fruit de la collaboration entre les membres du Groupe Consultatif pour l'Amélioration de la Performance. Ce groupe est composé de représentants de l'USAID et d'agences collaboratrices recevant des fonds de l'USAID.

El marco del Mejoramiento del Desempeño es producto de una labor de colaboración de los miembros del Grupo Consultivo de Mejoramiento del Desempeño. Este grupo está integrado por representantes de la USAID y agencias cooperantes financiadas por la USAID.



This publication was produced by the PRIME II Project and was made possible through support provided by the U.S. Agency for International Development under the terms of Grant Number HRN-A-00-99-00022-00.

The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect those of IntraHealth International or the U.S. Agency for International Development.

Cette publication a été produite par IntraHealth à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill pour le Projet PRIME II, grâce au soutien financier de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International, selon les termes de la Subvention numéro HRN-A-00-99-00022-00. Les opinions exprimées dans ce document sont celles de ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International.

Esta publicación ha sido producida por IntraHealth en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill para el Proyecto PRIME II, y se realizó gracias al apoyo proporcionado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la Donación Número HRN-A-00-99-00022-00. Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.



PRIME II

The PRIME II Project
IntraHealth International
UNC CB 8100
1700 Airport Road, Suite 300
Chapel Hill, NC 27599-8100
Tel: 919-966-5636 Fax: 919-966-6816
intrahealth@intrahealth.org www.prime2.org

PRIME II Partnership: IntraHealth International, Abt Associates, EngenderHealth, Program for Appropriate Technology in Health (PATH) and Training Resources Group, Inc. (TRG), with supporting institutions, the American College of Nurse-Midwives and Save the Children.
©2003 IntraHealth International, Inc/The PRIME II Project