



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



AIDSTAR Plus

PROJECT MILESTONE

MILESTONE #9: CURRICULUM IN SUPPORTIVE SUPERVISION
DEVELOPED

CONTENTS

1. [Official Notification by the Head of the Quality Assurance Department](#)
2. [Supportive Supervision Training of Trainers Manual](#)
3. [Supportive Supervision Facilitator's Manual](#)
4. [Supportive Supervision Participant's Manual](#)

MAY 23, 2014

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by AIDSTAR Plus under USAID Contract No AID-GHH-I-00-07-00059.



SECRETARIA DE SALUD
SUBSECRETARIA DE REDES DE SERVICIO
DEPARTAMENTO DE GARANTIA DE CALIDAD
TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS C.A.

TEL 2237-2684 E-MAIL deptocalidadhn@yahoo.com TELFAX: 2237-7899.

Oficio No.94- DGC -14

25 de Abril, de 2014

Doctor
ROLANDO PINEL
Director de País
John Snow Inc. (JSI)
AIDSTAR Comprehensive HIV/AIDS Project

Estimado **Dr. Pinel:**

Por este medio le informo que como resultado de las actividades realizadas por el equipo de trabajo del Departamento de Gestión de la Calidad con la asistencia técnica del equipo de AIDSTAR Plus, se ha logrado concluir los siguientes documentos:

1. Manual del facilitador para el entrenamiento a entrenadores en supervisión capacitante de servicios de salud en ITS y VIH.
2. Manual del facilitador para el entrenamiento a proveedores en supervisión capacitante de servicios de salud en ITS y VIH.
3. Manual del participante sobre supervisión capacitante de servicios de salud en ITS y VIH.

Sin otro particular

Atentamente


DRA. ROSARIO CABAÑAS DE CALIX
JEFE DEPARTAMENTO DE GARANTIA DE CALIDAD



Cc: Dra. Sandra Pinel / Sub-Secretaria de Redes Integradas de Servicios de Salud
Cc: Dr. Billy González / Director General de Redes Integradas de Servicios de Salud
Cc: Dra. Silvia Yolanda Nazar / Directora General de Normalización
Cc: Dra. Carmen Sevilla / Dirección General de Recursos Humanos
Archivo
TL



Entrenamiento a Entrenadores y entrenadoras

Supervisión Capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

**“Lo que no se mide no se puede mejorar”
Edwards Deming**

Manual del facilitador y facilitadora

Agradecimientos

La Secretaría de Salud agradece a la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), por su valioso apoyo en la producción del manual.

Esta publicación ha sido posible por el apoyo generoso del pueblo Norteamericano a través de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos no necesariamente reflejan los puntos de vista de la USAID o del gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

Autoridades de la Secretaría de Salud

Dra. Edna Yolani Batres

Secretaria de Estado en el Despacho de Salud

Dra. Sandra Maribel Pinel

Subsecretaria de Redes Integradas de Servicios de Salud

Dr. Francis Rafael Contreras

Subsecretario de Regulación

Dra. Silvia Yolanda Nazar

Directora General de Normalización

Dra. Glady Paz Díaz

Directora General de Vigilancia del Marco Normativo

Dra. María del Carmen Sevilla

Directora General de Desarrollo del Recurso Humano

Dr. Billy Rolando González

Director General de Redes Integradas de Servicios de Salud

Tabla de contenido

ABREVIATURAS	1
INTRODUCCIÓN	2
SECCIÓN 1	4
PLAN METODOLÓGICO DEL TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES/AS EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE.....	4
1.1. PLAN DE TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES/AS EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE.....	4
1.2. AGENDA DEL TALLER.....	7
SECCIÓN 2	10
INTRODUCCIÓN AL TALLER.....	10
2.1. CREAR UN AMBIENTE POSITIVO DE TRABAJO	10
2.2. BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN AL TALLER.....	10
2.3. REVISIÓN DE ASPECTOS LOGÍSTICOS DEL TALLER	11
2.4. PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES	11
2.5. DEFINICIÓN DE EXPECTATIVAS, OBJETIVOS Y AGENDA DEL TALLER	12
2.6. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DEL TALLER (LLUVIA DE IDEAS)	14
2.7. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS ANTES DEL TALLER PRE-PRUEBA (EJERCICIO INDIVIDUAL)	15
SECCIÓN 3	16
PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA FACILITACIÓN	16
3.1. FACILITACIÓN PARTICIPATIVA/ APRENDIZAJE EN PERSONAS ADULTAS	16
3.2. PRINCIPIOS PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE EN PERSONAS ADULTAS.....	20
3.3. CARACTERÍSTICAS DE UN/A BUEN FACILITADOR/A.....	23
3.4. PERFIL DE LA PERSONA FACILITADORA.....	24
3.5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA FACILITADORA	24
3.6. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA LA FACILITACIÓN	25
3.7. IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN.....	28
3.8. TÉCNICAS DE EDUCACIÓN PARTICIPATIVA	30
3.9. CICLO DE APRENDIZAJE VIVIDO.....	34
SECCIÓN 4	40
SUPERVISIÓN.....	40
4.2. UTILIDAD DE LA SUPERVISIÓN	45
4.4. EDUCACIÓN CONTINUA.....	47
4.5. MODALIDADES DE SUPERVISIÓN	47
4.6. ESTILOS DE SUPERVISIÓN	48
SECCIÓN 5	50
DIFERENCIA ENTRE MONITOREO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	50
5.1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE MONITOREO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	50

SECCIÓN 6	54
SUPERVISIÓN CAPACITANTE.....	54
6.1. ¿QUÉ ES SUPERVISIÓN CAPACITANTE?	54
6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	56
6.3. REQUISITOS PARA SER SUPERVISOR/A CAPACITANTE	57
SECCIÓN 7	59
PROGRAMACIÓN DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	59
7.1. ¿QUÉ DEBEMOS SUPERVISAR?	59
7.2. PLAN DE SUPERVISIÓN.....	61
7.3. GUÍA DE SUPERVISIÓN.....	63
SECCIÓN 8	65
TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN CAPACITANTE.....	65
8.1. TÉCNICAS DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	65
SECCIÓN 9	68
FASES DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	68
9.1. FASES DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	68
9.2. FASE 1: PLANEACIÓN/PREPARACIÓN DE LA SUPERVISIÓN.....	70
9.3. FASE 2: EJECUCIÓN DE LA SUPERVISIÓN.....	71
9.4. DESARROLLO DE UNA SUPERVISIÓN CON LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA	72
9.5. FASE 3: ANÁLISIS DE LA SUPERVISIÓN	77
9.6. FASE 4: INFORME DE LA INFORMACIÓN DE LA SUPERVISIÓN	77
9.7. FASE 5: VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE LA SUPERVISIÓN.....	78
SECCIÓN 10	79
MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE DESEMPEÑO.....	79
SECCIÓN 11	84
EVALUACIÓN Y CIERRE DEL TALLER.....	84
11.1. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DESPUÉS DEL TALLER POST-PRUEBA (EJERCICIO INDIVIDUAL).....	84
11.2. EVALUACIÓN LOGÍSTICA Y TÉCNICA DEL TALLER	84
11.3. CLAUSURA Y CIERRE	84
SECCIÓN 12	85
MATERIALES E INSTRUMENTOS DE APOYO.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	94

Abreviaturas

CAI	Centro de Atención Integral
HSH	Hombres que tienen sexo con otros hombres
ITS	Infección de Transmisión Sexual
TS	Trabadores/as sexuales
ONG	Organización No Gubernamental
PEMAR	Poblaciones en Más Alto Riesgo
PTMH	Programa de Prevención de la Transmisión del VIH de Madre Hijo/a
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
UMIETS	Unidades de Manejo Integral de las Infecciones de Transmisión Sexual
USAID	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana

Introducción

El *Manual de el/la facilitador/a para el Entrenamiento a Entrenadores en Supervisión capacitante* forma parte de los recursos de apoyo para la organización y desarrollo de los procesos de formación y actualización a proveedores de servicios de salud en ITS/VIH/Sida, como parte de la implementación de la Estrategia de Abordaje Integral a las ITS/VIH/Sida en el Marco de la Reforma del Sector Salud.

Este manual está dirigido al personal perteneciente a proveedores de servicios de ITS/VIH/SIDA públicos de la Secretaría de Salud y personal de proveedores no público (IHSS, ONG, Organizaciones comunitarias) que tendrá bajo su responsabilidad la formación de entrenadores/as en el tema de supervisión capacitante, quienes posteriormente serán los que entrenen a los demás equipos de proveedores de salud.

La facilitación de procesos de formación de profesionales en salud requiere de una variedad de habilidades y conocimientos técnicos, pedagógicos y administrativos, así como del compromiso, la práctica y el aprendizaje constante de técnicas y metodologías nuevas. En ese sentido las y los facilitadores del proceso son formados en la práctica y en su esfuerzo continuo por mejorar y crecer.

Ser una persona facilitadora, también, requiere de mucha conciencia y compromiso con los procesos de empoderamiento de las demás personas. Por tal razón, este programa de formación integra un componente fuerte en el desarrollo de las capacidades para la aplicación de los principios y habilidades de la facilitación y del aprendizaje en las personas adultas.

El manual comprende los elementos metodológicos y conceptuales para el abordaje de cada tema, con la incorporación de métodos y técnicas participativas e interactivas, a fin que los /las participantes tengan la oportunidad de practicar las habilidades en el manejo del siguiente documento:

- Manual de el/la Facilitador/a del Entrenamiento a proveedores en supervisión capacitante de Servicios en ITS/VIH/Sida

Como usar este manual:

Para garantizar la efectividad en la aplicación del manual, se requiere que las personas que lo van a utilizar lo conozcan a profundidad, por lo tanto es necesario que con antelación se conozcan los **temas** y sus **contenidos**, luego **repasar** y **practicar** cada una de las técnicas, instrumentos, formularios y formatos como materiales de apoyo.

El manual consta de 12 secciones, descritas a continuación:

Sección 1: Se describen los elementos que conforman el plan de entrenamiento a entrenadores.

Sección 2: El desarrollo metodológico de las actividades de Introducción al taller.

Sección 3 a la Sección 10: Comprende el desarrollo conceptual - metodológico de los temas y contenidos del programa de entrenamiento.

Cada sección está estructura de la siguiente manera:

- Tema a desarrollar
- Objetivos de aprendizaje
- Técnicas de aprendizaje
- Contenidos
- Materiales de apoyo
- Materiales requeridos
- Tiempo requerido
- Preparación previa (Cuando es requerido)
- Procedimiento: Se presentan las instrucciones paso a paso acerca de cómo dirigir cada técnica, aplicando el método del “Ciclo de Aprendizaje Vivido”

Sección 11: Actividades de evaluación y cierre del taller

Sección 12: Incluye los Materiales de Apoyo: Instrumentos, Formularios de retroalimentación, Hojas de Trabajo de Análisis de Casos, Pre prueba y post prueba, Formatos, etc.

En **Anexos:** Principalmente se incluye Información adicional de los temas y otras técnicas de presentación y evaluación.

Símbolos y Colores usados en este Manual

Este manual utiliza varios símbolos y un código de colores para facilitarle el trabajo a el/la facilitador/a:



Este símbolo le indica que debe preparar un papelógrafo, o debe de pedirles a los participantes que escriban algo.



Este símbolo le sugiere un tiempo límite para realizar las actividades de las sesiones.



Este símbolo indica la finalización de cada sesión.



Este símbolo indica el “Parqueo”. En una papelógrafo, se escribe el título “Parqueo”, y allí se colocaran las preguntas de los participantes a ser contestadas posteriormente. (Por ej. Preguntas que no están relacionadas directamente con el tema o discusiones que desvían la atención del grupo del tema principal.)

Sección 1

Plan metodológico del taller de entrenamiento a entrenadores/as en supervisión capacitante

1.1. Plan de taller de entrenamiento a entrenadores/as en supervisión capacitante

I. Aspectos generales:

Duración: El taller está programado a ser desarrollado en 5 días, en un total de 40 horas.

Participantes: Para la identificación y selección de los/las participantes al taller tome en cuenta los siguientes criterios:

- Personal de salud del sector público y no público
- Personal con cargos que tengan dentro de sus funciones la supervisión en la prestación de servicios de salud, diferenciándola de las funciones de monitoreo.
- Si es personal de la Secretaría de Salud debe incluir dentro de sus funciones la responsabilidad de supervisar servicios.

Número de participantes: El número recomendado de participantes en el taller es de 20 personas como máximo.

II. Objetivo General: Formar a los profesionales del sector salud como entrenadores/as de entrenadores en supervisión capacitante de servicios de ITS/VIH/Sida.

III. Objetivos Específicos:

Al finalizar la formación los/las participantes serán capaces de:

- a) Describir los elementos conceptuales de la supervisión capacitante e identificar las diferentes técnicas de aplicación en los diferentes procesos del control de la calidad en la prestación de servicios de salud.
- b) Reflexionar sobre las cualidades que debe tener los supervisores capacitantes efectivos.
- c) Poner en práctica las habilidades y destrezas para realizar la supervisión capacitante.
- d) Diseñar un plan de supervisión capacitante e Identificar las oportunidades para su implementación.

IV. Temas y Contenidos:

Principios básicos de la facilitación de aprendizaje

- Facilitación participativa (Generalidades)
- El aprendizaje en las personas adultas
- Principios para facilitar el aprendizaje

- Características de un/a buen/a facilitador/a
- Perfil de la persona facilitadora
- Funciones y responsabilidades de la persona facilitadora
- Habilidades de Comunicación para la facilitación
- Técnicas de educación participativa
- Ciclo de Aprendizaje Vivido
- Importancia de la retroalimentación

Supervisión

- Generalidades
- Utilidad de la supervisión
- Educación continua
- Modalidades de la supervisión
- Estilos de supervisión

Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación

- Monitoreo
- Supervisión
- Evaluación

Supervisión capacitante

- Conceptualización: ¿Qué es supervisión capacitante?
- Lineamientos generales de la supervisión capacitante
- Características de la supervisión capacitante
- Requisitos para ser supervisor capacitante

Programación de la supervisión

- ¿Qué debemos supervisar?
- Planificación de las visitas de supervisión
- Beneficios del Plan de supervisión
- Elementos de un Plan de supervisión
- ¿Cuándo debemos supervisar?
- ¿Cuánto supervisar?

Técnicas de la Supervisión capacitante

- Fases de la Supervisión capacitante
- Fase 1: Planeación/Preparación
- Fase 2: Ejecución de la supervisión
- Fase 3: Análisis de la información
- Fase 4: Informe de la supervisión
- Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos

Método de Resolución de problemas de desempeño

- Etapas en el proceso de resolución de un problema
 - Etapa 1: Identificar y describir el problema
 - Etapa 2: Identificar las causas del problema
 - Etapa 3: Plantear las soluciones reales del problema

V. Evaluación:

La Evaluación comprende tres aspectos:

- Evaluación de Conocimientos Antes y Después del taller
- Evaluación diaria
- Evaluación Final: Aspectos técnicos y logísticos del taller

VI. Materiales requeridos para el desarrollo del taller:

Para desarrollo del taller requerirá de los siguientes materiales:

- Gafetes
- Marcadores permanentes
- Marcadores acrílicos
- Papel rotafolio
- Masking tape
- Equipo audiovisual.
- Presentaciones (Diapositivas)
- Carpetas/ Binders
- Bolígrafos
- Papel bond tamaño carta
- Cartulina de colores
- Tarjetas de colores

VII. Recursos de Apoyo:

- Plan de Taller
- Cuestionario Pre-prueba
- Cuestionario Post Prueba
- Hoja de Evaluación diaria
- Cuestionario de Evaluación Final del Taller

VIII. Contenido de la Carpeta para las y los participantes:

La carpeta deberá contener los siguientes materiales:

- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante en Servicios de ITS/VIH/Sida
- Libreta
- Bolígrafo

1.2. Agenda del taller

PRIMER DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
Bienvenida e introducción al taller Revisión de aspectos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bienvenida ▶ Aspectos generales sobre el taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras de bienvenida
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: “Presentación por dibujos”
Definición de Expectativas Objetivos y agenda de taller Parqueo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expectativas e intenciones ▶ Objetivos del taller ▶ Plan de capacitación ▶ Metodología ▶ Parqueo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: ¿Por qué estoy aquí?
Establecimiento de Normas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normas o sugerencias para la buena marcha del taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvia de ideas
Evaluación de conocimientos Antes del taller	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación de conocimientos generales sobre facilitación y supervisión capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre prueba de conocimientos
Principios básicos de la Facilitación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Facilitación participativa ▶ El aprendizaje en personas adultas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en parejas ▪ Exposición dialogada ▪ “Experiencias negativas y positivas de participación activa”
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Principios para facilitar el aprendizaje en personas adultas ▶ Características de un/a buen/a facilitador/a ▶ Funciones y responsabilidades de la persona facilitadora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades de Comunicación para la facilitación <ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidades verbales ○ Habilidades no verbales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: “Sigue mi mano” ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> ○ Reglas para dar retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvia de ideas y exposición dialogada ▪ Dramatizaciones
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Técnicas de educación participativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura en grupo ▪ Plenaria
Evaluación diaria	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a reforzar ▶ Recomendaciones para mejorar el desarrollo del taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenado de Hoja de Evaluación diaria

SEGUNDO DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Ciclo de Aprendizaje Vivido	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El Ciclo de aprendizaje vivido: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vivencia ○ Procesamiento o reflexión de lo vivido ○ Generalización ○ Utilización de los Conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada ▪ Trabajo en grupos ▪ Juegos de roles
Supervisión	▶ ¿Qué es la supervisión?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en parejas ▪ Exposición dialogada ▪ Experiencias negativas y positivas de supervisión
	▶ Utilidad de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modalidades de la supervisión ▶ Estilos de supervisión ▶ Educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación	▶ Principales diferencias entre supervisión, monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada ▪ Análisis de casos
Evaluación diaria	▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a reforzar	▪ Llenado de Hoja de Evaluación diaria

TERCER DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué es Supervisión capacitante? <ul style="list-style-type: none"> ○ Características de la Supervisión capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Requisitos para ser Supervisor capacitante ▶ Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: "Talentos" ▪ Exposición dialogada
Programación de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué debemos supervisar? ▶ Planificación de supervisión ▶ Guía de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada ▪ Trabajo en grupos
	▶ Diseño de un Plan de Supervisión	• Trabajo en grupos:
Técnicas de Supervisión capacitante	▶ Técnicas de supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales ▪ Exposición dialogada
Evaluación diaria	▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a	▪ Llenado de Hoja de

	reforzar	Evaluación diaria
--	----------	-------------------

CUARTO DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Fases de la Supervisión	▶ Fases de la Supervisión capacitante:	▪ Exposición dialogada
	▶ Fase 1: Planeación/Preparación de la supervisión	▪ Exposición dialogada
	▶ Fase 2: Ejecución de la supervisión <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de una observación: Antes, Durante y Después de la observación ○ Retroalimentación 	▪ Juegos de roles (Trabajo en tríos) ▪ Exposición dialogada ▪ Juegos de roles
	▶ Fase 3: Análisis de la supervisión	
	▶ Fase 4: Informe de la supervisión	▪ Trabajo individual: elaboración de informe
	▶ Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos	▪ Exposición dialogada
Evaluación diaria	▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a reforzar	▪ Llenado de Hoja de Evaluación diaria

QUINTO DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Método de Resolución de problemas de desempeño	▶ Etapas en el proceso de resolución de un problema: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar y describir el problema ○ Identificar las causas del problema ○ Plantear las soluciones razonables al problema 	▪ Exposición dialogada ▪ Análisis de casos (Trabajo grupal)
Evaluación de conocimientos Después del taller	▶ Evaluación de conocimientos generales sobre facilitación y supervisión capacitante	▪ Post prueba de conocimientos
Evaluación Final y Cierre del taller	▶ Evaluación final del taller ▶ Cierre	• Llenado de Hoja de Evaluación final

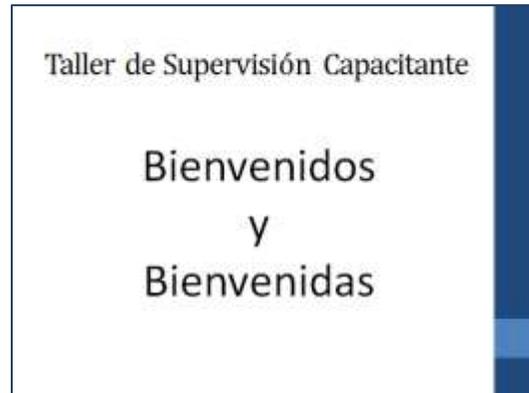
Sección 2

Introducción al taller

2.1. Crear un ambiente positivo de trabajo

Antes de que los/las participantes lleguen, organice el lugar, creando un entorno agradable que de la sensación que estarán en un espacio de trabajo ordenado y confortable:

- ▶ Coloque las sillas en semicírculo donde todos se vean, suficiente luz, ventilación y temperatura adecuada
- ▶ Coloque un papelógrafo o diapositiva de bienvenida
- ▶ Tenga los materiales ordenados
- ▶ En cartulinas de colores en formas de “estrellas”, “nubes”, coloque los nombres de los/as participantes en un lugar visible
- ▶ Conforme vayan llegando los/las participantes acérquese informalmente intercambiando algunas palabras o presentándose



2.2. Bienvenida e Introducción al Taller - ⌚ 8 minutos

De una cordial bienvenida a los/las participantes y expréseles que está muy satisfecho/a de que estén interesados/as en convertirse en Capacitadores/as en Supervisión capacitante.

Haga referencia sobre los siguientes puntos:

- ▶ Importancia de los procesos de Formación y actualización de recursos humanos en el marco de la Implementación de la Fase de Pilotaje de la Estrategia de Abordaje Integral de ITS/VIH/Sida
- ▶ Importancia de la supervisión capacitante para el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de ITS/VIH/Sida



Revisión de aspectos logísticos del Taller - 🕒 5 minutos

Tome unos minutos para revisar los aspectos logísticos del taller.

- Lugares donde se tomará el refrigerio y almuerzo.
- Ubicación de los baños
- Uso de celular
- Pago de viáticos y gastos de viaje, entre otros.

2.4. Presentación de participantes - 🕒 30 minutos -

Objetivos:

- a) Permitir que los participantes se conozcan entre sí
- b) Generar un ambiente de integración grupal y sensibilización personal
- c) Practicar las habilidades de concentración, de escuchar y memorizar

Recurso Educativo:

- Técnica: “Presentación por Dibujos”

Materiales requeridos:

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas de colores
- Bolígrafos

Procedimiento:

- 1)  Reparta una hoja en blanco a cada participante y le pídales que dibujen algo que representa a cada persona. El dibujo puede ser un símbolo, una serie de dibujos, una planta o animal o cualquier cosa que la persona quiera dibujar. Pídales también que escriban en la hoja lo siguiente:
 - Una cualidad
 - Su pasatiempo favorito
 - Un talento
 - Un valor
 - Algo de ellos/ellas que nadie sabe
- 2) Luego, en plenaria, pida a los/las participantes que compartan el dibujo y después el pasatiempo, talento, valor y lo que nadie sabe acerca de ellos/ellas.
- 3) Una vez que todos/as se hayan presentado, para reflexionar sobre la experiencia, realice las siguientes preguntas:
 - *¿Cómo se sintieron cuando estaban realizando el dibujo?*
 - *¿Cómo se sintieron cuando estaban compartiendo su cualidad, talento, pasatiempo y lo que nadie sabe acerca de ustedes?*
 - *¿Qué información acerca de ustedes les resultó más difícil de compartir? ¿Por qué?*
 - *¿Qué les llamó más la atención y los motivó a escuchar acerca de los demás?*
 - *¿En qué se asemeja esto a situaciones en las que usted ha estado?*

- *¿Cómo se aplica este ejercicio en la prestación de servicios de salud?*

Reconozca el esfuerzo que los/las participantes pusieron para realizar el ejercicio. Refiera que el aprendizaje será más efectivo en la medida que como grupo nos conozcamos y nos sintamos en confianza entre unos y otros.

RECUERDE: La oportunidad que tienen los/las participantes de hablar acerca de su vida personal y que sean escuchados y respetados, propicia desde el inicio del entrenamiento la creación de un ambiente de confianza y seguridad entre ellos y el/la facilitador/a. No convierta la presentación en una especie de narración del Curriculum vitae, donde pareciera ser que el que más cargos, títulos u ocupaciones tiene, más importante es.

Si desea utilizar otra técnica de presentación, tenga en cuenta siempre que los objetivos de la presentación son:

- ▶ Permitir al grupo romper la tensión que siempre existe al principio del taller
- ▶ Facilitar que las personas hablen de sí mismas y no sólo de sus opiniones
- ▶ Tener una visión global de las riquezas y potencialidades humanas que hay en el grupo
- ▶ Crear un espacio para que cada uno brinde algo de sí mismo al grupo, etc.

2.5. Definición de Expectativas, Objetivos y Agenda del Taller - ⌚ 30 minutos-

Objetivos:

- a) Averiguar las expectativas de los/las participantes y del grupo con respecto al taller de capacitación.
- b) Mostrar la similitud y carácter común de las expectativas y objetivos.

Técnica:

- ¿Por qué estoy aquí?

Materiales requeridos:

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas de colores
- Masking tape
- Marcadores de acuerdo al número de participantes
- Retroproyector

Material de Apoyo:

- Plan/Agenda del taller

Procedimiento:

Diga a los/las participantes que le complace tener esta oportunidad de trabajar con ellos para que se conviertan en Capacitadores/as de Capacitadores/as en Supervisión capacitante y que con el fin de estar seguros que compartimos una visión común para este taller, es importante que ellos compartan sus expectativas de lo que van a lograr al final de esta capacitación.

Desarrolle la técnica como a continuación se describe:

- 1)  En una hoja de rotafolio escriba: EXPECTATIVA y péguelo frente al salón de manera que todos los/las participantes lo puedan ver.
- 2) Entregue a cada participante una tarjeta (media carta) y marcadores.
- 3)  Pídale que escriban en la tarjeta lo que desean y lograr aprender con la capacitación o en el taller y que cuando la hayan escrito peguen la tarjeta en la hoja de rotafolio. Pueden escribir sus expectativas respondiendo a las siguientes preguntas:
 - *¿Qué espera de este taller?*
 - *¿Qué dudas o temores tiene?*
 - *¿Qué ofrece para el buen desarrollo de este taller?*



Enfatíeles que sean lo más específico posible sobre sus expectativas.

- 4) Clasifique las expectativas del grupo que sean semejantes y agrúpelas según su relación con los contenidos y objetivos del taller.
- 5) Realice un análisis de las expectativas en comparación a los objetivos y contenidos a desarrollar en el taller y señale cuáles de las expectativas presentadas por los/las participantes serán cumplidas y cuáles no.

Objetivos y Agenda del Taller

- 6) Presente los objetivos del taller y consulte si tienen alguna pregunta sobre ellos. Explique que los objetivos se irán clarificando a través del desarrollo del taller. Lea la agenda propuesta para el taller y ratifique los tiempos de inicio y de finalización de la jornada, asimismo las horas de refrigerios y almuerzos.
- 7) Refuerce que el taller tiene dos objetivos: Capacitarlos como Entrenadores y a la vez capacitarlos en el tema de Supervisión capacitante.
- 8) Explique que es muy importante que todos participen activamente durante el desarrollo del taller, recordándoles que deben prestar mucha atención, ya que va a participar en ejercicios prácticos a lo largo de este taller el cual será replicado por ellos.
- 9) Diga a los/las participantes que el último día se revisará el nivel de cumplimiento de estas expectativas.

RECUERDE: Hacer el análisis de las expectativas versus los objetivos y contenidos del taller, permite que los/las participantes sepan con claridad que esperar del taller y evitar “falsas expectativas” por parte de ellos.



Si el grupo está conformado por más de 20 personas o no cuenta con suficiente tiempo, puede utilizar otras técnicas como: Lluvia de ideas, Expectativas en parejas o tríos

Parqueo

 Escriba en una cartulina grande o papel rotafolio el rotulo de  **Parqueo**, explique que este espacio esta designado para darle seguimiento a los temas que están fuera del tema principal de la capacitación y que podrán ser discutidos durante el taller, cuando se disponga del tiempo para ello (recesos, tiempo de almuerzos o al finalizar la jornada).

2.6. Establecimiento de Normas del Taller (Lluvia de ideas) - 5 minutos

Objetivos:

- a) Consensuar las normas de común acuerdo para el desarrollo óptimo del taller

Material Requerido:

- Hojas de papel rotafolio
- Marcadores permanentes

Procedimiento:

- 1) Diga a los/las participantes que considerando que durante el taller estaremos trabajando en estrecha colaboración es importante ponerse de acuerdo sobre las pautas de comportamiento que todos los/las participantes deberán seguir. Explique que estas conductas se conocen como “Normas del Taller”
- 2)  Escriba “Normas del Taller” en el encabezado de una cartulina grande o papel rotafolio, escriba un ejemplo de norma en un taller “puntualidad” o “participación activa”.
- 3) Pida a los/las participantes que piensen en las normas o comportamientos a seguir durante el taller. Cuando alguien proponga una norma, pregunte a los demás participantes si están de acuerdo con ella. Si es así, añádale a la lista.
- 4) No invierta más de 5 minutos en el desarrollo de la lista. Cuando esté terminada, la coloca en la pared (en la entrada si es posible) donde se puede ver fácilmente cuando los/las participantes entran y salen de la sala de capacitación. La lista de las normas debe permanecer visible durante todo el taller.

Agradezca a los/las participantes por su participación en la elaboración de la lista.

RECUERDE: El establecer normas de mutuo acuerdo permite que los/las participantes asuman su responsabilidad para el buen desarrollo del taller y de esta forma apoyar al facilitador a controlar el grupo.

2.7. Evaluación de Conocimientos Antes del Taller

Pre-prueba (Ejercicio individual) - ⌚ 15 minutos

Objetivo:

- a) Caracterizar el nivel de conocimientos de los participantes en relación a los temas de capacitación

Material de Apoyo:

- Test de evaluación de conocimientos generales sobre habilidades de facilitación y Supervisión capacitante.

Procedimiento:

- 1) Explique a los/las participantes que responderán una Pre prueba a fin de conocer el nivel que tienen de conocimientos en los temas a desarrollar, lo cual permitirá a los/las facilitadores/as definir las áreas que requieren de mayor reforzamiento y que a la vez sirva de retroalimentación para ellos/ellas sobre los aprendizajes adquiridos en el taller. Recuérdeles que deben escribir su nombre y apellido.
- 2)  Entregue las Pre prueba (Anexo 1) y agradezca a los/las participantes por completar la misma. Solicite que una vez completada se la entreguen a usted.
- 3) Recuérdeles que la pre prueba será comparada con una post-prueba que se proporcionará al final del taller para determinar el éxito del taller con respecto al cumplimiento de los objetivos y habilitará que la persona pasa.

RECUERDE: La inversión en la formación de recursos humanos requiere para el país un alto costo, por lo tanto estos procesos de entrenamiento deben ser tomados con diligencia y responsabilidad. El nivel superior sabrá si una persona está certificada para cumplir con tal función, cuando suceda lo contrario se solicitará a la persona que no continúe en el proceso o se aplicarán otras medidas relacionadas a sus funciones o puestos de trabajo.

Sección 3

Principios Básicos de la Facilitación

3.1. Facilitación participativa/ Aprendizaje en personas adultas: - 🕒 60 minutos

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Describir los elementos básicos conceptuales de la facilitación participativa y la educación en adultos
- Reconocer la importancia de la aplicación de los principios de la educación de adultos, en los procesos de entrenamiento que estarán bajo su responsabilidad

Principios básicos de la Facilitación

APRENDIZAJE EN PERSONAS ADULTAS

Técnica:

- Trabajo en parejas
- Exposición dialogada
- “Experiencias negativas y positivas de participación activa”

Contenidos:

- Facilitación participativa
- El aprendizaje en las personas adultas

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas/Presentaciones:
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Papel rotafolio
- Marcadores

Procedimiento:

▶ **Técnica:** Trabajo en parejas

- 1) Introduzca el tema explicando que debido a su eficacia, el diseño de los talleres de entrenamiento en supervisión capacitante, han sido diseñados conforme a la metodología participativa, incorporando aquellos elementos y conceptos que

caracterizan a la educación de adultos; razón por la cual se iniciará el taller reforzando conceptos básicos sobre ambos temas, que le permitirá a la vez tener una mejor comprensión de su rol como facilitador/a.

- 2)  Pida a los/las participantes que escriban en una oración, sobre lo que significa para ellos "Facilitación". De 3 minutos.
- 3) Luego pídeles que en pareja discutan lo que cada uno/a escribió y que formen un solo concepto. De 5 minutos.
- 4) En plenaria pida a cada pareja que compartan la experiencia y el concepto que formaron.
- 5) Escriba en papel rotafolio las aportaciones de cada pareja. Cuando haya ideas repetidas remarque.
- 6) Cuando todas las parejas hayan participado, haga un resumen sobre las principales ideas o las que fueron más repetidas.

▶ **Técnica:** Exposición dialogada

- 7) Luego en forma dialogada, retomando los conceptos anteriormente formados por los/las participantes y con apoyo de las diapositivas 4, 5, 6 y 7 desarrolle los siguientes contenidos:

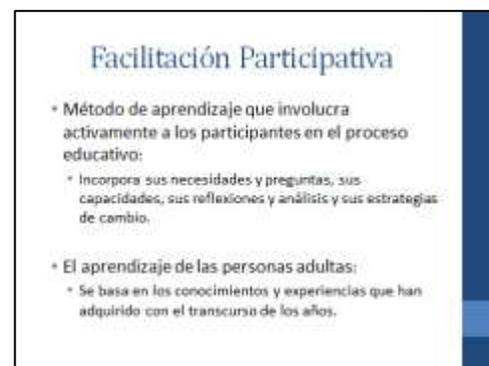
Facilitación del aprendizaje

En términos generales, la facilitación se define como *hacer que las cosas ocurran fácilmente, o hacer posible algo.* (Internacional, 2011)

La facilitación comprende el uso de métodos y técnicas participativas para estimular una mayor implicación e interacción de las personas participantes y para crear un entorno favorable que sea propicio para el aprendizaje y el empoderamiento, y que sea también atractivo y divertido.

La facilitación significa también:

- ▶ Asumir la responsabilidad de la planificación y ejecución de los procesos de reflexión, análisis y aprendizaje que empodere a las personas participantes y les haga participar.
- ▶ Centrar la atención en las personas participantes como actores clave del proceso de aprendizaje.
- ▶ Desentrañar las relaciones de poder entre educadores/as y participantes y entre las propias personas participantes, sobre todo cuando el grupo es diverso. (Internacional, 2011)



Facilitación participativa es un método de aprendizaje que involucra activamente a los participantes en el proceso educativo, incorporando sus necesidades, sus capacidades, sus reflexiones y análisis y sus estrategias de cambio.

El **aprendizaje en las personas adultas**, ocurre cuando los participantes están involucrados entera y activamente todo el tiempo, y además cuando se les permite trabajar en su propio ritmo.

La investigación ha revelado que las personas adultas responden de modos distintos a los diferentes métodos de enseñanza de los conocimientos y que la retención varía según el medio por el que aprendió.

Así es que su grupo de participantes retendrá:

- 10 por ciento de lo que lea;
- 20 por ciento de lo que oiga;
- 30 por ciento de lo que vea;
- 50 por ciento de lo que oiga y use;
- 70 por ciento de lo que haga. (Cristina Carlos Medarde, 2006)

Facilitación Participativa

La capacitación puede ser muy eficaz en las personas adultas porque:

- Tienen a ser autosuficientes
- Tienen fe en que sus experiencias personales les darán los elementos de juicio y confían en ellas
- Aprenden mejor cuando el tema es realmente pertinente y se puede aplicar poco después de la capacitación.

Este principio puede resumirse en un proverbio chino:

"Lo que se escucha, se olvida
lo que se ve, se recuerda
lo que se hace, se entiende"

► **Técnica:** Experiencias negativas y positivas de participación en procesos de entrenamiento. (Objetivo: A través de esta técnica se espera que los/las participantes identifiquen las actitudes y los comportamientos de el/la facilitador/a que posibilitan y obstaculizan la participación activa de los miembros de un grupo).

- 1) Explique a los participantes que van a reflexionar sobre experiencias de sus vidas en las que su participación fue valorada positivamente y en las que fue bloqueada o subestimada. Si lo desea, puede poner música relajante de fondo.
- 2) Induzcan suavemente a los participantes en un estado de ánimo relajado, haciendo que cierren los ojos, quizás escuchando la música.
- 3) Invite a los participantes a recordar una experiencia negativa en su vida en la que su participación fue bloqueada, o subestimada (por ejemplo, en una reunión, conferencia, taller, grupo social, iglesia, equipo deportivo, etc.), estimulándolos con frases como:
 - *¿Cuál fue la experiencia?*
 - *¿Dónde tuvo lugar?*
 - *De las personas presentes, ¿quiénes bloquearon o subestimaron su participación y por qué?*
 - *¿Qué hicieron para bloquear o subestimar su participación?*

- 4) Conceda unos minutos para que los participantes continúen reflexionando en silencio.
- 5) Pida a los/las participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente algo que bloqueó su participación (por ejemplo, miedo, discriminación, falta de información, etc.).
- 6) Invite ahora a los participantes a recordar una experiencia positiva en su vida en la que su participación fue valorada y apreciada, estimulándolos con frases como:
 - *¿Cuál fue la experiencia?*
 - *¿Dónde tuvo lugar?*
 - *¿Quién estuvo presente y qué hicieron para estimular o habilitar su participación activa?*
 - *¿Quién expresó reconocimiento por su participación y cómo?*
- 7) Conceda unos minutos para que los/las participantes continúen recordando y reflexionando.
- 8) Pida a los participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente algo que posibilitó o facilitó la participación (por ejemplo, solidaridad, respeto, honestidad, apoyo, gestos, uso de palabras, lenguaje corporal, etc.)
- 9)  En una Hoja de papel rotafolio escriba la frase: PARTICIPACION POSITIVA y en otra hoja la frase PARTICIPACION NEGATIVA. Colóquelas en la parte de enfrente del salón.
- 10) Invite a los participantes a compartir la experiencia que acaban de recordar en relación con su participación. Anímenlos a expresar cómo se sintieron entonces y cómo se sienten ahora al recordar esa experiencia.
- 11) A cada participante de la mitad del grupo, pídale que comparta las palabras o frases sobre las actitudes y los tipos de comportamiento que obstaculizaron la participación activa y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "PARTICIPACION NEGATIVA.
- 12) Luego a los de la otra mitad, pídale que compartan las palabras o frases sobre actitudes o comportamientos que posibilitaron la participación activa y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "PARTICIPACION POSITIVA"
- 13) Indique a los/las participantes que echen un vistazo a los rotafolios y que compartan sus impresiones, reflexiones, observaciones, etc., en relación con la facilitación participativa, características y rol del facilitador.
- 14) Haga un resumen sobre las opiniones de los participantes y los contenidos que se están desarrollando.

RECUERDE: La participación activa es el elemento básico del aprendizaje en el entrenamiento de personas adultas, ya que se sienten involucradas activamente y motivadas. Las actitudes positivas por parte de el/la facilitador/a genera el empoderamiento y liderazgo de las personas en su propio aprendizaje y del grupo.

3.2. Principios para facilitar el aprendizaje en personas adultas: - 🕒 45 minutos

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Profundizar en la comprensión de los conceptos y la aplicación de los principios para facilitar el aprendizaje en las personas adultas.
- Identificar las actitudes y los comportamientos que posibilitan y obstaculizan la participación activa de los miembros de un grupo.
- Reflexionar sobre las características de los/las facilitadores/as y su rol en los procesos de entrenamiento a proveedores

Técnica:

- Lectura dirigida
- Trabajo en grupos

Contenidos:

- Principios para facilitar el aprendizaje
- Características de un/a buen/a facilitador/a
- Perfil de la persona facilitadora
- Funciones y responsabilidades de la persona facilitadora

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas/Presentaciones
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Papel rotafolio
- Marcadores
- Data show y computadora

Procedimiento:

▶ Técnica: Lectura dirigida

- 1) Aplicando la técnica de Lectura dirigida, explique los siguientes puntos relacionados con la enseñanza dirigida a adultos:

Partiendo de los *Principios de la educación para adultos*, tome en cuenta los siguientes **aspectos para motivar o facilitar el aprendizaje**: (Activities, 1994)

- Prepárese suficientemente y con anticipación.



Empiece su preparación lo antes posible (mínimo 2 semanas antes de la fecha del taller). Hay que conocer sus técnicas, métodos y materiales y, además, hay que practicar y ¡practicar!

- **Proporcione un ambiente de seguridad y comodidad.** Es importante crear un ambiente positivo y fraternal con técnicas que permitan que las personas del grupo se conozcan y que se sientan cómodas y para crear un ambiente conducente al aprendizaje. Una persona que está relajada y contenta aprende con más facilidad que una que se siente con temor, vergüenza o enojo. *Refuerce la importancia de la elección adecuada del espacio físico donde se realizará el taller. Una persona que siente hambre, frío, cansancio, está enferma o tiene otra incomodidad física no podrá lograr su nivel máximo de aprendizaje.*
- **Asegúrese que sientan que son necesarios/as, que están involucrados/as o que son importantes.** Esto les da la motivación necesaria para que tome lugar el aprendizaje. Un elemento clave en cuanto a la motivación, es la autoestima de los participantes, por esta razón es importante encontrar formas de desarrollarla. *Mostrar aprecio por las cosas que ya pueden hacer, desarrolla la autoestima y la motivación.*
- **Comuníqueles en forma clara lo que involucra el programa de capacitación.** Los/las participantes tienen que estar convencidos/as que la capacitación será relevante y que las habilidades específicas que aprenderán están de acuerdo con sus necesidades. *Las personas adultas aprenden mejor cuando consideran que el tema es realmente pertinente y se puede aplicar poco después de la capacitación. La motivación para aprender es máxima cuando llena alguna necesidad inmediata.*
- **Respete su individualidad y estimúlela,** ya que las personas aprenden en diferentes ritmos y tienen distintos estilos. El respeto mutuo entre el capacitador y el alumno contribuyen al proceso educativo. *Cada participante trae sus propias experiencias y que todas ellas contribuyen al enriquecimiento de la capacitación.*
- **Asegúrese de usar siempre técnicas participativas o ejercicios prácticos.** A medida que los están haciendo” su autoconfianza aumentará y podrán adaptar lo que están aprendiendo a sus propias circunstancias. *Significa aprender haciendo.*
- Para el desarrollo de las técnicas **aplique el “Ciclo de Aprendizaje Vivido.** Se logra aprender lo máximo de una experiencia cuando la persona se toma el tiempo de **reflexionar** sobre lo que aprendió. Esto significa la formulación de conclusiones acerca de lo aprendido y la deducción de principios para aplicar el conocimiento a experiencias similares en el futuro.

- **Utilice los visuales de la manera apropiada.** Utilice ayudas visuales sencillas, claras y fáciles de leer para reforzar el aprendizaje. Utilice los rotafolios, diapositivas, transparencias y modelos para ilustrar el tema con información precisa y concisa y en letra grande. Nunca lea una presentación. Use “temas generales” o ideas, puntos, problemas, alegrías de las cuales las personas platican, les preocupan o festejan siempre. Esto genera un ambiente positivo. ¡Concluya a tiempo!
- **Utilizando las preguntas.** Utilice preguntas abiertas para estimular la participación en el grupo, rebote algunas de las preguntas que el grupo realiza, animando a los miembros reflexionar y discutirlo en el grupo. Utilice preguntas frecuentemente para verificar comprensión y para sintetizar conceptos claves; si usted no sabe la respuesta a una pregunta de un participante, colóquela en el Parqueo, y dígame que indagará y ¡hágalo!
- **Retroalimentación/Dando ánimo.** Para obtener un aprendizaje eficaz es importante que se provea a los/las participantes una retroalimentación que funcione de forma tanto correctiva como reforzadora. Sostenga un estado de ánimo entre los/las participantes con comentarios dinámicos y retroalimentación positiva después de contribuciones de los miembros como respuestas a preguntas, el trabajo en equipo, presentaciones individuales, dramatizaciones, etc.
- **Evaluación:** Diariamente evalúe su sesión de capacitación con el fin de mejorar sus técnicas asegurarse que se está dirigiendo a las necesidades de información de los/las participantes. La evaluación puede ser realizada de forma verbal (pidiendo a los/las participantes que compartan con el grupo una cosa que aprendieron y algo que podría ser mejorado), y de forma escrita (al ser anónimas hay mayor posibilidad que los/las participantes sugieran como mejorar la facilitación).
- *Continúe relacionando el material nuevo con la información y habilidades que ya han adquirido.*

► **Técnica:** Exposición dialogada

- 15) En forma dialogada y con apoyo de las diapositivas explique los siguientes contenidos: Características de un/a facilitador/a, Perfil de la persona facilitadora y Funciones del facilitador/a.

3.3. Características de un/a buen facilitador/a

La función del facilitador/a es crear y mantener un entorno de aprendizaje positivo y saludable de confianza y franqueza en el que todas las personas participantes se sientan seguras de sí mismas y estén dispuestas a compartir experiencias, hablar con sinceridad y aprender juntas y en el que se respeten las diferencias de opinión. (Internacional, 2011)

Esto supone la promoción de la corresponsabilidad en el aprendizaje, que recaer en todo el grupo y no sólo en la persona que actúa como facilitador.

El facilitador/a no es “la persona responsable”, ni tiene el control exclusivo del programa de trabajo. Las personas participantes deben tener voz a la hora de determinar los temas que se tratarán.

La función de facilitador/a consiste en garantizar que el aprendizaje tiene lugar de manera más eficaz. (Internacional, 2011)

Un/a facilitador/a es como el director de una orquesta
Trata de obtener lo mejor de cada uno... en armonía

Un/a facilitador/a:

- Escucha
- Apoya
- Resume ideas
- Propone retos
- Lidera el proceso
- Crea un ambiente seguro
- Confía en el grupo

Cuando el enfoque del aprendizaje es el participante, se motiva la creatividad y la reflexión, lo cual estimula cambios de actitud y conciencia.

El/la facilitador/a ayuda a los demás a aprender, y también aprenderá.

Ser buen facilitador requiere de tiempo y experiencia, y lo mejor es aprender haciendo. Los capacitadores y facilitadores más efectivos tienen varias características:

- Una personalidad cálida.
- Una habilidad para mostrar su aprobación y aceptación de los participantes o asistentes.
- Habilidad social, poder unir al grupo controlarlo sin dañarlo.
- Una forma de enseñar que genera y usa las ideas y habilidades de los propios participantes.
- Habilidad de organización para que los recursos estén contabilizados y los arreglos logísticos se coordinen bien.
- Destreza para percibir y resolver los problemas de los participantes.
- Entusiasmo por el tema y la capacidad de compartirlo y transmitirlo en forma interesante.
- Flexibilidad al responder a las necesidades cambiantes de los participantes.
- Conocimiento sobre el tema.

3.4. Perfil de la persona facilitadora

Como facilitador/a, usted necesita estar familiarizado/a con todos los contenidos que va a enseñar, su quehacer consiste en brindar explicaciones, contestar preguntas, fomentar la participación y administrar los tiempos, en resumen garantizar el éxito del taller en el logro de los objetivos y propósito planteados. Para desempeñarse como Facilitador de este taller, es preciso entender el rol que va desempeñar, esto nos conducirá a reflexionar que no todos tienen las capacidades y habilidades para impartir este taller.

Los siguientes puntos deben tomarse en cuenta al momento de seleccionar las/los participantes para el taller de entrenamiento de entrenadores en Supervisión capacitante

- Pertenecer al staff de la Secretaría de Salud o de una institución u organización no pública.
- Ser representativo de la región en la cual se impartirá el taller.
- Tener conocimiento de los actores clave que conforman el sector salud para las referencias respectivas.
- Tiempo disponible.
- Tener funciones afines a la supervisión

De igual forma en la selección de los facilitadores se deben tomar en consideración las siguientes habilidades:

- Tener habilidades de comunicación.
- Generar consensos.
- Manejo de grupo.

3.5. Funciones y responsabilidades de la persona facilitadora

Las funciones que desarrollará a lo largo de la actividad se definen a continuación:

- ▶ Planificar con anticipación los requerimientos de espacios físicos y de los insumos que se requerirán para desarrollar con éxito el taller
- ▶ Tener amplio conocimiento de los contenidos que deberá desarrollar
- ▶ Llevar control que los contenidos de la agenda desarrollados sean entendidos por todos los/as participantes
- ▶ Estar activo a contestar o aclarar las dudas que se presenten
- ▶ Organizar los equipos de trabajo y explicar con la suficiente claridad la metodología que se utiliza
- ▶ Dirigir las actividades que se realizan en los equipos de trabajo y verificar que se cumplen con los objetivos propuestos
- ▶ Estar muy atento a la organización de las plenarios, paneles, etc.
- ▶ Motivar

- ▶ Evaluar los resultados de las actividades
- ▶ Retroalimentar a los/las participantes según se presente la necesidad
- ▶ Analizar el desempeño de los/as participantes e introducir mejoras para el aprovechamiento en el transcurso del taller
- ▶ Manejo efectivo del tiempo

Motive a los/las participantes diciéndoles que todas estas características y requisitos de el/la facilitador se pueden aprender o mejorar por medio de la experiencia y la práctica. Lo más importante es ser autocrítico en cuanto a su desempeño cuando esté desarrollando los talleres y contar con la retroalimentación de otros facilitadores.

3.6. Habilidades de Comunicación para la facilitación - 🕒 120 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Practicar las habilidades y destrezas de la comunicación en la facilitación
- Analizar cómo las dinámicas de poder entre los/las facilitadores/as y participantes y entre los participantes pueden afectar negativamente al entorno de aprendizaje
- Practicar las habilidades para dar y recibir retroalimentación

Contenido	Técnica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de Comunicación para la facilitación <ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades verbales ▶ Habilidades no verbales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sigue mi Mano ▪ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reglas para dar retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvia de idea ▪ Lluvia de ideas y exposición dialogada ▪ Dramatizaciones

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida
- Formulario de Retroalimentación: Habilidades de Facilitación
- Formulario de retroalimentación: Habilidades para brindar retroalimentación

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Papel rotafolio
- Marcadores

Procedimiento:

► **Técnica:** “Sigue mi mano” (Muñoz)

- 1) En esta sección explique que *el corazón de cualquier capacitación y desarrollo de recursos humanos, son la buena comunicación y el libre intercambio de información.*
- 2) Indique a las personas participantes que formen dos filas, una enfrente de la otra. Cada fila debe tener el mismo número de participantes.
- 3) Indique a los participantes de una de las filas que extiendan el brazo derecho y coloquen la mano delante de la cara de la persona que está justo enfrente. Diga a los participantes de la segunda fila que avancen hacia la mano para que ésta quede a unos 10 cm de su cara.
- 4) Explique a todos los participantes que las personas que están con el brazo extendido pueden mover su mano libremente y que la persona que está enfrente tiene que mantener la misma distancia entre su cara y la mano de la otra persona. La persona que tiene el brazo derecho extendido puede mover su mano con la rapidez o la lentitud que desee, llevando a la otra persona en cualquier dirección, alrededor de la sala, debajo de las mesas, encima de las sillas, etc.
- 5) Explique a los participantes que siguen una mano que no deben dejar que la distancia entre su cara y la mano aumente y que deben seguir la mano por muy difíciles que sean los movimientos que se ven obligados a hacer.
- 6) Conceda dos o tres minutos para el ejercicio. Observen las tácticas utilizadas por quienes tienen el brazo extendido y las reacciones de quienes siguen la mano.
- 7) Diga a los participantes que cambien de papel. Deles la misma cantidad de tiempo para llevar a cabo el ejercicio.
- 8) Invite a las personas participantes a formar un círculo sentándose en el suelo o en sillas, manteniendo las parejas que acaban de trabajar juntas.
- 9) Pida a los/las participantes que compartan la experiencia utilizando las preguntas siguientes. En *una o dos palabras*,
 - *¿cómo se sienten ahora?*, (Insistan en que deben tratar de expresar sentimientos, no ideas ni análisis.)
 - *¿Cómo se sintieron cuando dirigían y obligaban a la otra persona a seguir su mano? ¿Por qué se sentían de ese modo? (Pidan a los participantes que hablen en mayor profundidad sobre su experiencia.)*
 - *¿Cómo se sintieron cuando eran dirigidos y tenían que seguir la mano de la otra persona? ¿Por qué se sintieron de ese modo? (Pidan a los participantes que hablen en mayor profundidad sobre su experiencia.)*
 - *¿Qué reflexiones y observaciones adicionales le gustaría compartir acerca del ejercicio y de cómo les hizo sentirse?*
 - *¿Cómo se relaciona lo vivido con el papel de los/las facilitadores/as?*
 - *¿Cómo se puede aplicar para mejorar su función como facilitador/a?*

9) Concluya la técnica haciendo un resumen sobre la responsabilidad de los/las facilitadores en la facilitación del aprendizaje y sobre la manera en que las relaciones de poder entre los miembros de un grupo y entre el grupo y el facilitador/a influyen en la participación activa de los miembros del grupo.

Lo puede explicar de la siguiente manera: “La forma en que nos comunicamos con los participantes determinará si estamos

manipulando al grupo o facilitando. Hay una gran diferencia entre la manipulación y la facilitación. La manipulación se centra en el capacitador “Estamos a cargo y todos lo saben, y muy pocas veces usted aprende”. La facilitación se centra en el participante. Cuando el enfoque del aprendizaje es el participante, se motiva la creatividad y la reflexión, lo cual estimula cambios de actitud y conciencia”.



Técnica: Exposición dialogada

Utilizando las diapositivas 11, 12 y 13 en forma dialogada explique el siguiente contenido:

Habilidades verbales y no verbales de la comunicación

Existen habilidades no verbales y verbales de la comunicación

Habilidades de Comunicación No-verbales (Luis José Bimbela Pedrola)_(Activities, 1994)

▶ **La Mirada:** Mantenga contacto visual con todas las personas en el grupo de participantes. No dirija su atención a una sola persona o a un grupo de personas. Además, cuando las personas que participan están exponiendo deben dirigirse a todo el grupo y no solamente a la persona facilitadora.

▶ **La Postura del cuerpo:** Evite estar de pie en un solo lugar, "pronunciando un discurso". Muévase por el salón sin distraer al grupo. Evite caminar solo de un lado a otro y cuando hable al grupo hágalo donde todos lo puedan ver.

▶ **Los movimientos de la cabeza:** Reaccione a lo que las personas le están diciendo, moviendo la cabeza, sonriendo o haciendo cualquier cosa que demuestre que los está escuchando.



- ▶ **La proximidad física:** Mantenga cercanía y proximidad con los/las participantes, sin invadir la distancia mínima que corresponde al territorio propio de cada persona. Balancee el tiempo que está parado/a o sentado/a frente al grupo.

Habilidades de Comunicación Verbal (Luis José Bimbela Pedrola)_(Activities, 1994)

- ▶ **Preguntar:** En los talleres de capacitación con participación activa, las preguntas son fundamentales y necesitan fomentarse. Sin embargo no conteste todas las preguntas. Recuerde que los/las participantes pueden contestar las preguntas entre unos y otros y esto a la vez aumenta su conocimiento. Diga “¿Alguien tiene una respuesta a esta pregunta?”
 - Exprese sus preguntas de tal manera que anime a las personas a hablar.



- ▶ **Tono de voz:** Esté consciente de su tono de voz y hable despacio y con claridad – especialmente si los/las participantes vienen de otros lugares. Promueva la participación de las personas.
- ▶ **Parafrasear:** Haga un parafraseo de lo que otra persona está diciendo, repitiéndolo en sus propias palabras. Esto asegurará que queda entendido lo que la otra persona ha dicho y refuerza lo que los/las participantes sacan a relucir.
- ▶ **Resumir:** Haga un resumen de la discusión para asegurar que todos entendieron y para seguir la dirección en la que usted quiera continuar.
- ▶ **Reforzar:** Refuerce lo que otra persona dice compartiendo una experiencia personal que se relacione con el tema de discusión. Usted pudiera decir “Esto me recuerda algo que me sucedió el año pasado.”

3.7. Importancia de la retroalimentación

- ▶ **Técnica:** Lluvia de ideas y Exposición dialogada

10) Para explicar el tema de retroalimentación pregunte a los participantes que significa para ellos “Retroalimentación” Anote todas las aportaciones como lluvia de ideas.

11) Resuma los puntos más importantes y relaciónelo con los elementos de la retroalimentación. En forma dialogada explique el siguiente contenido, usando la Diapositiva 14.

Por lo general, les resulta difícil a los participantes ser abiertos y criticar su propio comportamiento. Por tanto, dar retroalimentación o motivar la autorreflexión son destrezas críticas. Jenny Rogers (1989) describe este desafío de la siguiente manera:

"La enseñanza de adultos se vuelve más complicada por la dificultad de criticar a un colega. Una de las principales razones en que falla la educación de adultos es que no se da la cantidad ni la calidad de retroalimentación adecuadas. Hay dos peligros: darla en una forma que no es adecuada y no darla en suficiente cantidad".

Si no hace saber a los participantes cuándo hacen las cosas bien, entonces no podrán reforzar las cosas buenas que están haciendo. También es fácil dañar a los participantes al ser crítico de forma destructiva y no reconocer el esfuerzo que están haciendo. Para muchos adultos es difícil reconocer que han cometido un error, y aún más difícil cambiarlo. Se esconden tras un razonamiento defensivo, y evitan la confrontación con experiencias y malentendidos anteriores, y así detienen su propio progreso. Como capacitador, deberá guiar la autorreflexión y dar retroalimentación de inmediato, para tratar los errores pasados.

Reglas para la retroalimentación:

- ✓ **Dar retroalimentación tan pronto sea posible.** No espere a que vuelva a suceder el error o el acierto.
- ✓ **Limite sus comentarios a dos o tres aspectos del desempeño.** Existe un límite en cuanto a lo que podemos absorber de una sola vez.
- ✓ **No corrija los errores inmediatamente.** Siempre existe la gran tentación de ayudar directamente y demostrar lo correcto.



Pero este tipo de ayuda sólo crea dependencia. Lo más difícil para un capacitador es quedarse callado y dejar que los participantes aprendan por sí mismos. Puede tardar más, pero el impacto del aprendizaje será mayor.

- ✓ **Felicite antes de ofrecer un comentario negativo.** No importa lo mal que sea el desempeño, debe haber algo por lo que pueda felicitarlo. Desarrolle así la autoestima del participante.
- ✓ **Critique el desempeño, no la persona.** Cuando ofrezca dar retroalimentación, asegúrese que sea una motivación para que los participantes respondan

► Técnica: Dramatizaciones

12) Dramatice varias situaciones de facilitación y pida a los/las participantes que apliquen la retroalimentación, haciendo uso del Formulario de retroalimentación.

13) Retroalimente haciendo énfasis en las reglas de la retroalimentación.

3.8. Técnicas de Educación Participativa - 🕒 45 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los principales elementos sobre el uso y manejo de las técnicas de educación participativa

Técnica:

- Lectura en grupo

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Papel rotafolio
- Marcadores

Preparación previa:

- En un papel rotafolio escriba la palabra CONOCIA y en otra APRENDI y colóquelos frente a todo el grupo.

Procedimiento:

- 1) Divida a los/las participantes en 5 sub grupos y pídale que lean el contenido “Técnicas de Educación Participativas”, haciendo uso del Manual del Entrenador/a. Deles 15 minutos.
- 2) Cuando hayan finalizado reúna al grupo y pídale que den sus comentarios sobre el tema de la siguiente manera: Digan dos conceptos que ya conocían y dos que aprendieron.
- 3) Anote en las Hojas de rotafolio conforme los/las participantes vayan aportando.
- 4)  Haga un resumen del ejercicio y refuerce puntos claves.

Técnicas de Educación Participativa

Como facilitadores y facilitadoras, nuestra práctica se define por las metodologías, los métodos y las técnicas. Es útil examinar las diferencias existentes entre estos conceptos y prácticas.

Una **metodología participativa** es un marco conceptual que ofrece orientación para la implementación de los procesos de formación que tienen como objetivo empoderar y transformar y que guía tales procesos. Constituye la base de los procesos de aprendizaje activo transformadores.

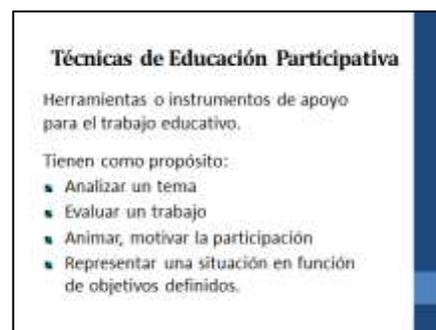
Los **métodos participativos** que se usan en los procesos de educación hacen referencia a los métodos o medios utilizados. Ejemplos a este respecto son:

- Sesiones de formación
- Seminarios
- Talleres
- Charlas/conferencias

Las **técnicas participativas**, por su parte, son las herramientas que se usan para implementar la metodología y que se integran en el método de manera lógica. Por ejemplo, en una sesión de formación se puede usar una serie de técnicas distintas. Por ejemplo:

- “Lluvia de ideas” (*brainstorming*)
- “Grupos de conversación” (*buzz groups*)
- Trabajo en grupos
- Sesiones plenarias
- Debates y discusiones interactivas
- Juegos interactivos o de cooperación
- Juegos de rol
- Teatro
- Estudios de casos
- Documentales/películas

Las técnicas participativas son **herramientas o instrumentos de apoyo** para el trabajo educativo y tienen como propósito analizar un tema, evaluar un trabajo, animar, motivar la participación o representar una situación, en función de objetivos definidos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las técnicas participativas no son más que herramientas que hacen posible la sensibilización y el empoderamiento, y no se las debe considerar como un fin en sí mismas, sino que han de ser empleadas en relación con objetivos educativos específicos.



La técnica en sí misma no es formativa, para que tenga un carácter educativo debe ser utilizada en función de un tema específico, con un objetivo concreto y desarrollada de acuerdo a los/as participantes con los/as que se trabaja.

El contenido a desarrollar es el siguiente:

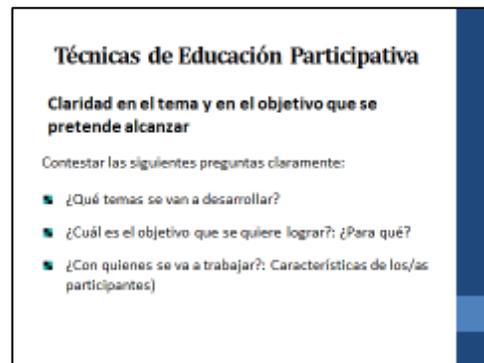
Uso y Manejo de las Técnicas de Educación Participativa

Para que la aplicación de una técnica sea efectiva en su sentido pedagógico, es imprescindible que él o la facilitadora:

1) Tenga claridad en el tema y en el objetivo que se pretende alcanzar

Antes de escoger la técnica tendrá que haberse contestado las siguientes preguntas claramente:

- ¿Qué temas vamos a desarrollar?
- ¿Cuál es el objetivo que se quiere lograr? ¿Para qué?
- ¿Con quienes se va a trabajar? (Características de las y los participantes)



Técnicas de Educación Participativa

Claridad en el tema y en el objetivo que se pretende alcanzar

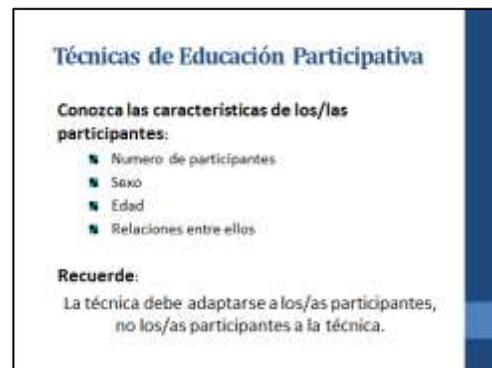
Contestar las siguientes preguntas claramente:

- ¿Qué temas se van a desarrollar?
- ¿Cuál es el objetivo que se quiere lograr? ¿Para qué?
- ¿Con quienes se va a trabajar? Características de los/as participantes)

Un elemento imprescindible es que quienes facilitan conozcan el tema que se está tratando, para poder conducir correctamente el proceso de formación y enriquecerlo con todos los elementos que surjan de la participación de la gente.

2. Conozca el tipo de participantes:

Para escoger la técnica debemos conocer las características de los/las participantes, número, sexo, edad, relaciones entre ellos, tiempo de trabajo en conjunto, y considerar si la técnica se adapta a sus características. *La técnica debe adaptarse a los/as participantes, no los/as participantes a la técnica.*



Técnicas de Educación Participativa

Conozca las características de los/las participantes:

- Número de participantes
- Sexo
- Edad
- Relaciones entre ellos

Recuerde:
La técnica debe adaptarse a los/as participantes, no los/as participantes a la técnica.

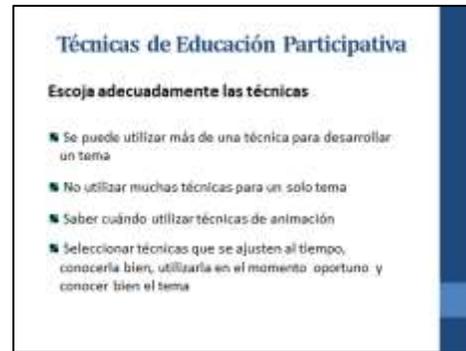
No se debe improvisar, ni dar la impresión que se está experimentando con ellas. Se debe dedicar el tiempo necesario para preparar la técnica por muy sencilla que parezca, esto demostrará respeto a los/las participantes.

3. Escoja adecuadamente las técnicas

A veces es necesaria más de una técnica para cumplir con un determinado objetivo para trabajar un tema. Por el contrario, tampoco se deben utilizar muchas técnicas para un solo tema que pueda trabajarse a partir de una sola técnica acompañada de una buena reflexión posterior.

Es importante saber cuándo utilizar técnicas de animación (música, cantos jocosos, bailes) que pueden realizarse después de una larga plenaria, una discusión profunda, un momento lleno de tristeza o emoción o después de una comida, sin ir al extremo y sin permitir que las técnicas distraigan el abordaje de los temas o un debate fuerte sobre algún asunto entre los/las participantes.

Debemos seleccionar técnicas que se ajusten al tiempo, conocerla bien, utilizarla en el momento oportuno y conocer bien el tema para aprovechar toda la riqueza que su reflexión puede generar y no quedarse en generalidades que no ayudan a profundizar el tema. Es importante saber ubicar las características particulares de cada técnica: sus posibilidades y límites. Una sola técnica, por lo general no es suficiente para trabajar el tema. Se debería acompañar de otras que permitan un proceso de profundización ordenado y sistemático.



4. Aplique en forma adecuada las técnicas

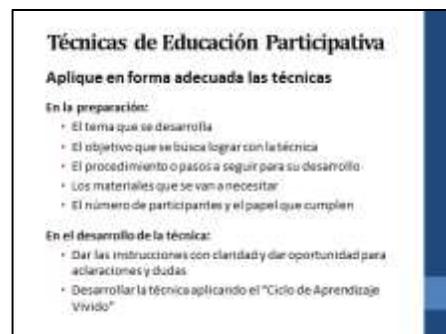
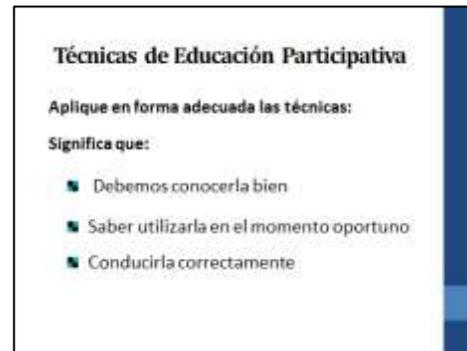
Al aplicar una técnica, debemos **conocerla bien, saber utilizarla en el momento oportuno y conducirla correctamente**. Para ello, es recomendable tomar en cuenta en la planificación y desarrollo de la técnica los siguientes elementos:

En la preparación:

- El tema que se desarrolla
- El objetivo que se busca lograr con la técnica
- El procedimiento o pasos a seguir para su desarrollo
- Los materiales que se van a necesitar
- El número de participantes y el papel que cumplen

En el desarrollo de la técnica:

- Dar las instrucciones con claridad y dar oportunidad para aclaraciones y dudas



- Desarrollar la técnica aplicando el “Ciclo de Aprendizaje Vivido”

A final siempre hay que hacer la evaluación con el grupo, sobre el ejercicio que se ha empleado.

3.9. Ciclo de Aprendizaje Vivido - 180 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los elementos conceptuales del Modelo de Ciclo de Aprendizaje Vivido y su aplicación en la facilitación de procesos de formación de proveedores de servicios en VIH/Sida.
- Practicar sus habilidades en la aplicación de los principios de la facilitación y del modelo de Ciclo de Aprendizaje Vivido.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Trabajo en grupos
- Juegos de roles en grupos

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Cartulina y Tarjetas de colores
- Papel rotafolio
- Marcadores

Preparación previa:

- En una cartulina de color escriba “Ciclo de Aprendizaje Vivido” y en tarjetas grandes de diferentes colores haga las 5 Fases o etapas del Ciclo de Aprendizaje Vivido. Péguelas en una pared donde todos los/las participantes lo puedan ver.
- En tarjetas pequeñas escriba los ejemplos de preguntas (una pregunta por tarjeta) para las Fases de Reflexión, Generalización y Utilización de Conocimientos.

- ▶ **Técnica:** Exposición dialogada

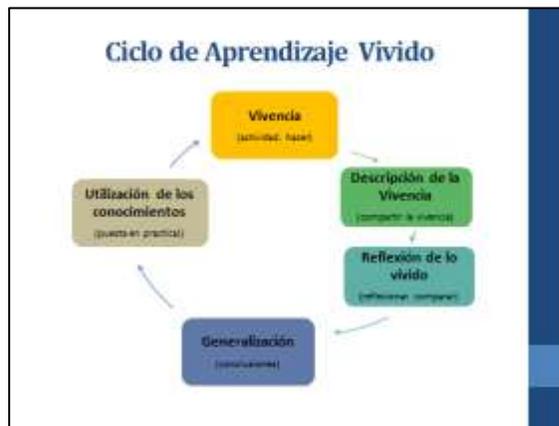
- 1) Con apoyo de las Diapositivas: 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y el esquema colocado previamente en la pared, explique los siguientes conceptos del Ciclo de Aprendizaje Vivido, las Etapas y ejemplos de preguntas.

El **“Ciclo de Aprendizaje Vivido”** es un método que se utiliza para ayudar a los/las participantes a procesar su propia experiencia durante la capacitación y para que puedan aplicar lo aprendido a situaciones de la vida real. (III, 2003)

El aprendizaje Vivido es exactamente lo que el nombre implica “aprender de lo vivido”. Este método se centra en el alumno y le permite al participante manejar y compartir la responsabilidad de su propio aprendizaje con sus facilitadores.

El ciclo de aprendizaje Vivido requiere que los/las participantes pasen por cinco etapas del proceso de aprendizaje:

- Vivencia
- Descripción de la vivencia
- Procesamiento o Reflexión de lo vivido
- Generalización
- Utilización de los Conocimientos



Cada fase está dirigida por las metas de la capacitación o los objetivos del grupo. Una vez que las metas y objetivos son definidos, entonces la sesión puede ser diseñada usando el modelo como marco de referencia. El papel de el/la facilitador/a es crear un espacio seguro y respetuoso para los/las participantes y ayudarlos a pasar por el siguiente proceso de aprendizaje.

1. **Vivencia:** La persona vive una experiencia que simula una situación de la vida real y que está relacionada con los objetivos de la sesión de capacitación. Esta “vivencia” está estructurada para permitirles a los/as participantes a que se involucren de manera activa en “hacer” algo que puede ser: juego de roles, representación/dramatización, demostración, ejercicios en pares, trabajo en grupos pequeños, visita de locales o de campo, práctica de habilidades. Las vivencias generan impacto ya que cruzan tres medios básicos de la percepción: cognoscitivo (pensamientos) afectivo (sentimientos) y motriz (movimiento).

Ciclo de Aprendizaje Vivido

1. Vivencia

La persona vive una experiencia que simula una situación de la vida real y que esta relacionada con los objetivos de la sesión de capacitación.

Las vivencias generan impacto:

- Cognoscitivo (pensamientos)
- Afectivo (sentimientos) y
- Motriz (movimiento).

2. **Descripción de la vivencia:** Luego de la vivencia la persona siente la necesidad de contar (de exteriorizar) la experiencia que ha vivido, es decir, de describirla. La descripción se constituirá en el escape de la energía acumulada que no se pudo consumir ni utilizar durante la propia experiencia. Al mismo tiempo esto permitirá que reproduzca en su mente nuevamente los hechos.

Ciclo de Aprendizaje Vivido

2. Descripción de la Vivencia

Contar (exteriorizar) la experiencia que ha vivido, es decir, de describirla.

La descripción se constituirá en el escape de la energía acumulada que no se pudo consumir ni utilizar durante la propia experiencia. Al mismo tiempo esto permitirá que reproduzca en su mente nuevamente los hechos.

3. **Procesamiento o Reflexión de lo Vivido:** Durante esta etapa, la persona reflexiona sobre lo que hizo durante la “Vivencia”, y comparte su reacción con el grupo. Los/las participantes son motivados a que relacionen los pensamientos (cognitivo), con los sentimientos (afectivo) para la reflexión de lo vivido.

Ciclo de Aprendizaje Vivido

3. Procesamiento o Reflexión de lo Vivido

- Analizar, entender e interpretar la experiencia que vivió.
- Explicar las causas y razones de los hechos que enfrentó.
- Oportunidad de invitar a los participantes a que piensen y a que analicen, desde varios puntos de vista, la actividad que acaban de vivir.

Gracias a la descripción que hizo en el momento anterior, la persona ahora está en condiciones de analizar, entender e interpretar la experiencia que vivió. Ahora se puede explicar las causas y razones de los hechos que enfrentó. Generalmente este momento no sucede si antes no ha habido una descripción de lo ocurrido.

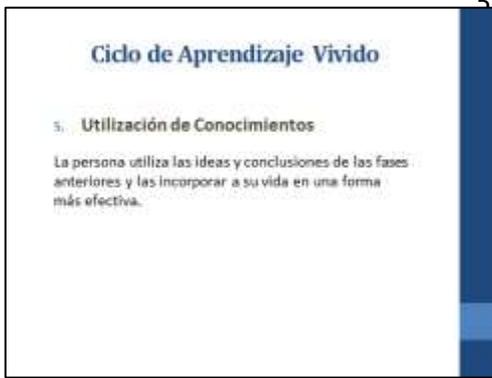
La etapa de procesamiento es una oportunidad de invitar a los/las participantes a que piensen y a que analicen, desde varios puntos de vista, la actividad que acaban de vivir.

4. **Generalización de lo Vivido:** En la etapa anterior la persona encontró las explicaciones para los hechos que le ocurrieron en la vivencia. Ahora que tiene las explicaciones podrá compararlas hipotéticamente con situaciones futuras. Imaginar cómo reaccionar en el momento que una circunstancia análoga se vuelva a presentar. Las explicaciones ahora se generalizan a hechos similares de la vida real.

Ciclo de Aprendizaje Vivido

4. Generalización de lo Vivido

- Ahora que tiene las explicaciones podrá compararlas hipotéticamente con situaciones futuras.
- Las explicaciones ahora se generalizan a hechos similares de la vida real.



5. Utilización de Conocimientos: Permite la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido para resolver una nueva situación de manera más favorable que la primera vez que ocurrió. En esta fase la persona utiliza las ideas y conclusiones de las fases anteriores y las incorpora a su vida en una forma más efectiva. El Facilitador incentiva a los/las participantes a que se imaginen situaciones de sus vidas cotidianas e identifiquen qué harían mejor o diferente como resultado de lo que han aprendido.

Un Facilitador hábil debe tener la capacidad de entender qué sucede en cada etapa del Ciclo de Aprendizaje Vivido y de facilitar el proceso de aprendizaje.

► **Técnica:** Trabajo en Grupos

- 2) Coloque en el piso los ejemplos de preguntas de cada Etapa del Ciclo de aprendizaje Vivido.
- 3) Divida al grupo en 3 sub grupos y asigne a cada uno de ellos una de las Etapas.
- 4) Dígalos que el ejercicio consiste en que cada sub grupo va a buscar los ejemplos de preguntas de la etapa que se les asignó y las va a pegar en la pared donde está el esquema de Ciclo de Aprendizaje Vivido. En esta fase pueden apoyarse del material.
- 5) Cuando todos los sub grupos hayan pegado las preguntas, revise y retroalimente el trabajo realizado por los 3 sub grupos.
- 6) Repita el ejercicio, con la diferencia que los Sub grupos no podrán consultar el material.
- 7) Nuevamente retroalimente el trabajo realizado. Refuerce puntos clave.
- 8) Dígalos que dejará el esquema en la pared ya que más adelante se utilizará cuando se realicen los ejercicios sobre las habilidades de facilitación y aplicación del Ciclo del aprendizaje Vivido.
- 9) Para reflexionar haga las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les parece el método del Ciclo de Aprendizaje vivido?*
 - *¿Creen que lo pueden aplicar cuando estén facilitando los talleres?*
 - *Que necesita reforzar para aplicar adecuadamente el Ciclo de Aprendizaje vivido?*

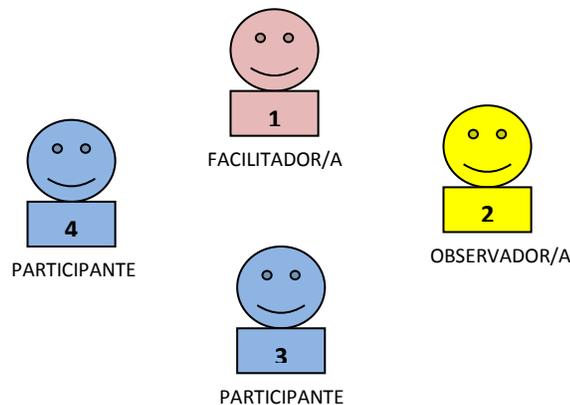
Técnica: Juegos de roles en grupos

Preparación previa:

- Elabore la Guía y el contenido para el desarrollo de los siguientes temas: Pasos del uso correcto del condón, Formas de transmisión del VIH, Importancia de la adherencia y

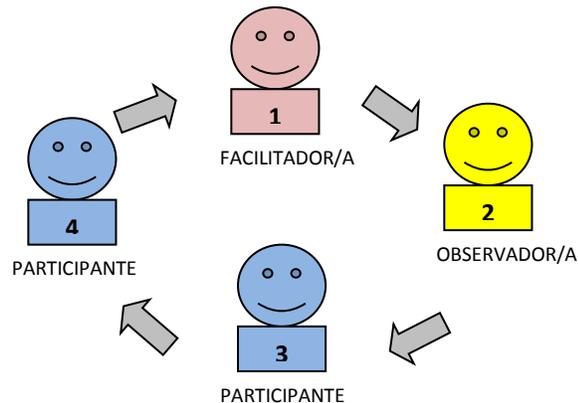
Autocuidados de las personas viviendo con VIH. Puede escoger otros temas que sean de conocimiento del grupo.

- 5) Forme sub grupos de 4 personas. Una vez que se hayan conformado, pídale que se enumeren del 1 al 4.
- 6) Una vez organizados los subgrupos, explique el ejercicio :
 - Según el número que les tocó, cada participante desarrollará un tema.
 - ▶ Número 1: Pasos del uso correcto del condón (Técnica: Demostración)
 - ▶ Número 2: Formas de transmisión del VIH (Exposición dialogada)
 - ▶ Número 3: Importancia de la adherencia
 - ▶ Número 4: Autocuidados de las personas viviendo con VIH
 - Cada participante tendrá la oportunidad de representar los papeles de **1) Facilitador/a, 2) Observador/a (retroalimentar), 3) y 4) Participantes**
 - Cuando estén haciendo de facilitador/a van a utilizar y poner en práctica los conceptos, principios de la facilitación y educación de adultos, habilidades de comunicación de la facilitación, uso y manejo de técnicas participativas, ciclo de aprendizaje vivido. Se le darán 5 minutos para que desarrolle el tema.
 - Al momento de representar el papel de Observador/a van a utilizar el “Formulario de Retroalimentación de facilitación”, aplicándolo a la persona que esté haciendo de facilitador/a. Explique la forma en que se aplicará el Formulario de retroalimentación.
 - Al momento de estar haciendo el papel de participante, se desenvolverá simulando una situación real (preguntando, haciendo comentarios, respondiendo, etc.)
 - Los/las participantes se colocarán de la siguiente manera: Enumere las sillas.



- Para iniciar el ejercicio, pida a cada subgrupo que se pongan de acuerdo del orden que van a seguir.
- Antes de iniciar refuerce el rol que realizarán de acuerdo al papel que van a representar y la dinámica del ejercicio

- Dibuje el esquema en una hoja de rotafolio, y verifique que todos los/las participantes hayan comprendido las instrucciones.
- Cuando se llame a rotación, cada posición cambia: El 1) "FACILITADOR/A" pasa a la posición 2) "OBSERVADOR/A", el 2) pasa a la posición 3) PARTICIPANTE, el 3) pasa a la posición 4) PARTICIPANTE y el 4) pasa a la posición 1) FACILITADOR/A.
- Explique que para iniciar cada ronda lo indicara diciendo "Empiecen" y para indicar el final de cada ronda dirá "Paren"



- 7) De la indicación de inicio y pídeles que realicen el ejercicio. Luego de 5 minutos diga "Paren" y pida a los/las participantes que "roten," de la forma descrita anteriormente.
- 8) Haga que los Cuatro repitan el ejercicio de manera que cada persona haya representado el papel de "Facilitador", "Observador" y de participante.
- 9) Finalizada las rotaciones, pida los/las participantes que practiquen la "retroalimentación" según lo anotado en el Formulario de retroalimentación" y aplicando las reglas para brindar retroalimentación. Cada participante tendrá 3 minutos para retroalimentar.
- 10) Una vez que todos los participantes hayan recibido y brindado retroalimentación, pídeles que pasen a salón.
- 11) Haga las siguientes preguntas:

Para analizar el tema de *Facilitación* realice las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron cuando estaban facilitando?
- ¿Qué aspectos de la Facilitación tuvo menor y mayor dificultad de manejar?
- ¿En qué aspectos de la facilitación consideran que requieren mejorar?

Para analizar el tema de retroalimentación, haga las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron cuando estaban retroalimentando?

- ¿Pudo aplicar el Formulario de retroalimentación? ¿Qué fue lo que más y menos le dificultó para retroalimentar?
- ¿Cómo se sintieron cuando estaban recibiendo retroalimentación?
- ¿Qué aspectos requiere mejorar para brindar retroalimentación?

12) Retroalimente y haga un resumen de los principales puntos.

Sección 4

Supervisión

4.1. Aspectos conceptuales de la supervisión - 🕒 150 minutos -

Objetivos de aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los elementos conceptuales que caracterizan a la supervisión.
- Reflexionar sobre la importancia de la supervisión como uno de los procesos de control de la calidad de los servicios de VIH/Sida
- Identificar las diferentes modalidades y estilos de la supervisión de servicios de salud.

Contenidos	Técnica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es la supervisión? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en parejas ▪ Exposición dialogada ▪ Experiencias negativas y positivas de supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidad de la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalidades de la supervisión ▪ Estilos de supervisión ▪ Educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada

Material de apoyo:

- Cuestionario sobre Supervisión
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Papel rotafolio
- Marcadores

- Masking tape

Preparación previa:

- De acuerdo al número de participantes saque copia al Cuestionario ¿Qué es supervisión?
- En Tarjetas de colores (media página) escriba las preguntas del cuestionario.
- En una hoja de papel rotafolio escriba VERDADERO, en otra FALSO, y en otra hoja NO SE SABE.

Procedimiento:

► **Técnica:** Trabajo en parejas

- 1) Organice a los/as participantes en parejas y entregue a cada una el Cuestionario elaborado previamente. Pídale que contesten el Cuestionario. Deles 5 minutos.
- 2) En el orden en que organizó las parejas, invítelas a compartir las respuestas. Pida al grupo que analicen las respuestas que cada pareja vaya dando y que lleguen a un consenso si es Verdadero, Falso o No se sabe.
- 3) Conforme se vayan analizando las respuestas coloque las que el grupo considera como correctas en la hoja de papel rotafolio que contenga la palabra VERDADERO, las que son falsas en el rotafolio con la palabra FALSO y en las que no sabían la respuesta en el papel rotafolio con la frase NO SE SABE.
- 4) Indique al grupo que colocará las hojas de papel rotafolio en una parte del salón y que a medida que se vayan desarrollando los contenidos se irán revisando.

► **Técnica:** Exposición dialogada. (Diapositivas 28 y 29)

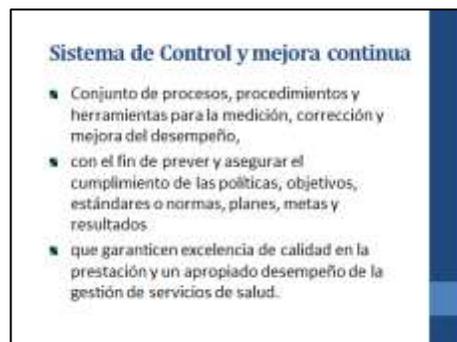
- 5) Inicie el tema explicando que la supervisión, como el monitoreo y la evaluación, constituyen los tres procesos básicos del control de la gestión.

Este concepto va más allá de la tradicional perspectiva de visualizar al Control como simple verificación o peor aún; como un fin. Implica visualizarlo como un “medio”, cuyo fin es el de **lograr, asegurar** el cumplimiento de

los planes, metas, normas y resultados con una condición bien importante: con **excelencia de calidad**. (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)



Explique que la **supervisión** es un proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios y en que el supervisor y el



supervisado actúan permanentemente inmersos en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Supervisión es un proceso que debe ser realizado por el personal en los distintos niveles y estructuras, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades. Todos los trabajadores de salud, tienen necesidad de recibir y dar ayuda técnica, oportuna y racional.

La supervisión es una herramienta muy útil para lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios de salud. A través de la supervisión se puede prevenir la presentación de problemas y eventos indeseables en la ejecución de las actividades en los servicios, proyectos o programas de salud. (Salud, 1998)

Es importante enfatizar que la supervisión no debe ser considerada como un acto o instrumento de fiscalización y control, realizado con una orientación vertical de arriba hacia abajo, del superior al subordinado. Este concepto de supervisión ya no existe.

6) A medida que se vaya explicando y analizando el concepto de supervisión, vaya comparándolo y retroalimentando con los rotafolios del ejercicio anterior. Refuerce puntos clave.

► **Técnica:** Experiencias negativas y positivas de supervisión

9) Explique a los participantes que van a reflexionar sobre experiencias de sus vidas en las que la supervisión influyó positivamente en su desempeño y en las que la supervisión se convirtió en una experiencia negativa.

10) Induzcan suavemente a los participantes en un estado de ánimo relajado, haciendo que cierren los ojos, quizás escuchando la música.

11) Invite a los participantes a recordar una experiencia negativa de supervisión, estimulándolos con frases como:

- ¿Cuál fue la experiencia?
- ¿Dónde tuvo lugar?
- ¿Qué actividad fue supervisada?
- ¿Quién era la o las personas que lo/a supervisaron?
- ¿Qué hizo o hicieron los supervisores/as que para que se sintiera mal?
- ¿Qué le dijo o dijeron?
- ¿Cómo reaccionó usted?

12) Conceda unos minutos para que los participantes continúen reflexionando en silencio.

13) Pida a los/las participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente sus sentimientos ante esta experiencia.

- 14) Invite ahora a los participantes a recordar una experiencia positiva en su vida en la que la supervisión fue considerada de gran valor para su desempeño, estimulándolos/as con frases como:
- ¿Cuál fue la experiencia?
 - ¿Dónde tuvo lugar?
 - ¿Qué actividad fue supervisada?
 - ¿Quién era la o las personas que lo/a supervisaron?
 - ¿Qué hizo o hicieron los supervisores/as que para que usted se sintiera motivado/a en su trabajo?
 - ¿Qué le dijo o dijeron?
 - ¿Cómo reaccionó usted después de recibir la supervisión?
- 15) Conceda unos minutos para que los/las participantes continúen recordando y reflexionando.
- 16) Pida a los participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente algo que permitió que la supervisión lo hiciera sentirse bien o que contribuyera positivamente en su trabajo.
- 17) En una Hoja de papel rotafolio escriba la frase: SUPERVISIÓN POSITIVA y en otra hoja la frase SUPERVISIÓN NEGATIVA. Colóquelas en la parte de enfrente del salón.
- 18) Invite a los participantes a compartir la experiencia que acaban de recordar en relación con su participación.
- 19) Anímenlos a expresar cómo se sintieron entonces y cómo se sienten ahora al recordar esa experiencia.
- 20) A cada participante de la mitad del grupo, pídales que comparta las palabras o frases sobre que obstaculizaron la participación activa y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "SUPERVISIÓN NEGATIVA.
- 21) Luego a los de la otra mitad, pídales que compartan las palabras o frases sobre represente algo que permitió que la supervisión contribuyera positivamente en su trabajo y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "SUPERVISIÓN POSITIVA"
- 22) Indique a los/las participantes que echen un vistazo a los rotafolios y que compartan sus impresiones, reflexiones, observaciones, etc., en relación con importancia de la supervisión, características de una supervisión efectiva y habilidades y cualidades de un/a supervisor/a.
- 23) Haga las siguientes preguntas:
- *¿Cómo relaciona el ejercicio en su papel de supervisor/a?*
 - *¿Cuáles son los aspectos que caracterizan una supervisión efectiva?*
 - *¿Cuál es la importancia de la supervisión en la calidad de los servicios?*
 - *¿Qué necesita para mejorar su trabajo como supervisor/a?*
24. Para retroalimentar explique lo siguiente:

Toda persona desea saber *qué se espera de ella*, cuáles son sus *responsabilidades* y *cómo está cumpliendo* dichos compromisos. Del mismo modo, todos sentimos necesidad de estímulo y desarrollo personal. El cambio es estimulante y también significa proporcionar a una persona la oportunidad y el incentivo para adquirir nuevos conocimientos, interpretar nuevas ideas, resolver problemas y adquirir nuevas actitudes.

La seguridad personal se extiende al trabajo, al grupo y al desempeño del equipo. Este sentimiento es el resultado final de haber satisfecho la necesidad de ser reconocido, de pertenecer, de comprensión y de nuevas experiencias.

Lo
s

El contacto con el personal de salud es necesario para asegurar el funcionamiento efectivo de un programa y para mantener su motivación y dedicación.

problemas en el desempeño la mayoría de las veces se originan por el poco interés que tiene una persona para comprender las ideas, sentimientos y actitudes de los demás. Los gerentes de los servicios de salud, en los diferentes niveles, deben tener en cuenta que el personal necesita en forma permanente orientación para hacer posible su progreso ocupacional y personal y conseguir por su intermedio el logro de los objetivos y metas de los programas de salud, y en consecuencia el mejoramiento del estado de salud.

La Supervisión es un proceso que debe ser realizado por el personal en los distintos niveles y estructuras del Sistema Nacional de Servicios de Salud, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades.

“Todos los trabajadores de salud, tienen necesidad de recibir y dar ayuda técnica, oportuna y racional”.

► **Técnica:** Lectura dirigida

25) En el orden en que estén sentados, pida a los/las participantes que lean un párrafo del contenido: Utilidad de la supervisión. Permita que hagan comentarios y que compartan sus experiencias.

4.2. Utilidad de la Supervisión

Hay que tener presente que tenemos que **mejorar la calidad de los servicios dónde y cuándo se entregan, no después**. Esto se hace únicamente mejorando la capacidad y motivación del personal.

La supervisión debidamente ejecutada, tiende a reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como la adopción de actitudes conformistas por parte del personal.

Por ser diferente cada situación, los proveedores de salud necesitan una capacitación permanente acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones. La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias. (Pública, 2011)

Utilidad de la supervisión

- **Motivar al personal** en la buena realización de su trabajo.
- **Mejorar la calidad** técnica de la atención y la satisfacción del usuario de los servicios de salud.
- **Capacitar permanentemente** al personal para mejorar su desempeño.
- **Retroalimentar inmediatamente** al equipo de trabajo y todo el proceso de ejecución de las actividades.
- **Reorientar** a tiempo la ejecución de actividades si fuere necesario.

La supervisión está destinada a garantizar:

- ▶ Que el personal de salud aplique correctamente las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías de atención a las personas.
- ▶ Que el servicio de salud cuente espacio físico, con todos los suministros y el equipamiento necesarios para realizar sus actividades, y que estos estén disponibles en forma continua.
- ▶ Que la organización y funcionamiento del servicio de salud y su personal permiten realizar en forma eficiente las tareas y actividades. (Pública, 2011)

Para cumplir con estos fines, la supervisión incluye:

- ✓ Verificar que el personal conoce las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías técnicas. Verificar que el ambiente es adecuado (físico)
- ✓ Verificar que el personal de salud tiene todos los elementos que necesita para aplicar las normas y guías, incluyendo no sólo medicamentos para el tratamiento, sino también otros elementos para diagnóstico, prevención, registro y notificación, etc.
- ✓ Verificar que el personal aplica correctamente las recomendaciones contenidas en las normas técnicas y guías técnicas.
- ✓ Verificar que el servicio de salud está organizado y funciona adecuadamente para ejecutar las tareas y actividades según nivel de atención. (Pública, 2011)

La supervisión debe ser participativa y estar orientada hacia el personal. Este tipo de supervisión aprovecha las decisiones tomadas por el equipo, la programación elaborada en conjunto y el trabajo de equipo en la realización de actividades para cumplir con los objetivos.

La **supervisión participativa** es más *eficaz*, ya que motiva al personal en la ejecución correcta de sus actividades. La persona que tiene que ejecutar un trabajo, es en muchas circunstancias la más apta en sugerir mejoras del proceso. Dejar participar en la toma de decisiones mejorará la calidad del mismo.

La participación es sumamente eficaz para supervisar personal de las áreas rurales. Si los contactos directos son escasos, el supervisor tendrá que desarrollar las cualidades de independencia, de confianza y de seguridad del personal de salud, para que realice bien las actividades sin necesidad de supervisión continua.

Una de las tareas importantes del supervisor, identificada como una forma de mantener y ayudar al personal a realizar sus tareas en forma eficiente y responsable, que pueda inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos en el desarrollo de su trabajo, es la *motivación*, que no siempre se refiere al incentivo económico o financiero.

La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias.

Una persona motivada es más productiva que aquella que ejecuta lo que se le impone.

Si bien no es una tarea fácil el plasmar la motivación en la «realidad», es importante que el supervisor analice las siguientes propuestas, entre las muchas que puedan plantearse:

¿COMO PUEDE MOTIVAR AL PERSONAL...?

- ✓ Reconocer periódicamente y en público el buen desempeño del trabajador
- ✓ Prestar asistencia técnica inmediata a los problemas que enfrenta el trabajador
- ✓ Motivar al proveedor a mejorar la calidad del servicio que brinda
- ✓ Proporcionar todos los materiales necesarios para el desarrollo eficiente del trabajo
- ✓ Proporcionar capacitación y actualización permanente del personal en servicio
- ✓ Valorar continuamente el trabajo desarrollado por las personas
- ✓ Dar oportunidades de asumir mayores responsabilidades
- ✓ Ofrecer oportunidades de liderazgo
- ✓ Informar los logros positivos de personal o del trabajo en equipo
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo
- ✓ Compartir y prestar mucha atención a las sugerencias, puntos de vista y posibles soluciones planteadas por el trabajador
- ✓ Buscar incentivos reales (permisos, salidas, viajes y otros)
- ✓ Retroalimentación periódica de la información obtenida (del monitoreo, de las evaluaciones del desempeño, etc.) (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)

► **Técnica:** Exposición dialogada

26) A través de lectura dirigida desarrollo el contenido Educación continua, Modalidades de la supervisión y Estilos de la supervisión.

4.4. Educación Continua

La supervisión debidamente ejecutada, tiende a reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como la adopción de actitudes conformistas por parte del personal. Por ser diferente cada situación, los proveedores de salud necesitan una capacitación permanente acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones. La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias.

La supervisión es más eficaz, cuando se toma en cuenta el grado de capacitación del personal supervisado, lo cual permite identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento para el mejor cumplimiento de sus actividades. La capacitación del personal puede hacerse mediante métodos eficaces. Para lo cual se debe elaborar previamente un programa de educación continua, suficientemente flexible y que permita la discusión de los problemas específicos, ya sean de tipo técnico o personal, que surgen en el trabajo cotidiano.

El propósito de la **educación continua** es mejorar la capacidad y la competencia del personal, lo cual repercutirá en la calidad de la atención de salud.

Con la **educación continua** el personal de salud obtiene los siguientes beneficios:

- Mantiene, mejora y perfecciona las destrezas adquiridas en su formación básica
- Estimula al personal, especialmente a aquel de las zonas geográficamente alejadas
- Satisface sus necesidades de capacitación para perfeccionarse o asumir nuevos roles y funciones que resultan de los cambios en la problemática o en los servicios de salud

4.5. Modalidades de supervisión

De acuerdo al método utilizado, diferenciado por la comunicación entre los/las supervisores/as y los/las supervisados/as, la supervisión puede ser:

a) Directa: Cuando se observan a los individuos en sus áreas operativas

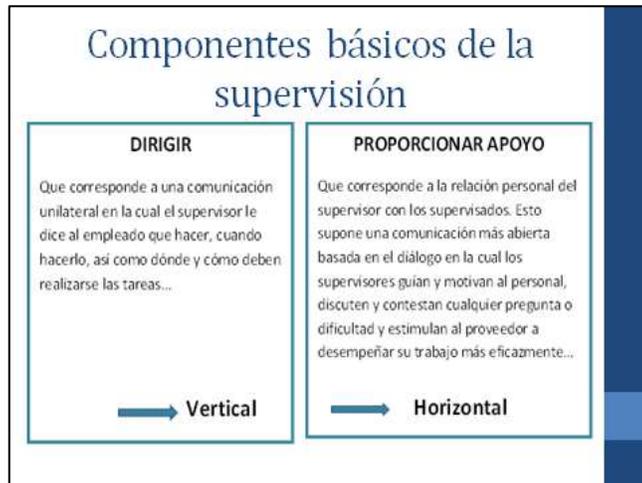
- b) Indirecta: Cuando se efectúa a través de la revisión de informes de las actividades realizadas en instrumentos que están establecidos

4.6. Estilos de Supervisión

En los servicios de salud suelen utilizarse la supervisión democrática o participativa y la supervisión autoritaria o vertical. En la mayor parte de casos debemos privilegiar la supervisión participativa, pues permite el desarrollo del trabajador en un clima de armonía y tolerancia.

- **Supervisión democrática (participativa)**: La supervisión democrática está orientada hacia el trabajador, considera que el personal es bueno por naturaleza. Toma en cuenta la adaptación de los planes a la realidad local y aprovecha la planificación y el trabajo en equipo. La supervisión democrática o participativa motiva al trabajador en la ejecución correcta de las actividades y permite mejorar su autoconfianza y productividad. Rescata su experiencia y sugerencias para mejorar los procesos, por lo que es más eficaz. La supervisión democrática consulta, no impone. La supervisión participativa construye, no conquista, está dirigida fundamentalmente a lograr una mejora del desempeño en forma concertada y con la participación activa del trabajador.
- **Supervisión autoritaria o vertical**: La supervisión de estilo autoritario está dirigida a la tarea, busca el cumplimiento de las actividades sin importar la participación del trabajador. El supervisor establece y supervisa los métodos de trabajo orientados a la consecución de objetivos y establece procedimientos y directivas para el cumplimiento de una tarea determinada, sin importarle la opinión del trabajador, su percepción de la tarea, o si esta es posible desarrollarse en el contexto o en el escenario cotidiano del trabajo en el establecimiento de salud.

Este estilo de supervisión puede ser de utilidad y estar justificado en varias circunstancias: Cuando la aplicación rigurosa de una norma o estrategia es imprescindible para el éxito de una actividad. Su cumplimiento no puede ser discutido por el personal. Tiene que ejecutarse sin modificación alguna. En todos estos casos la verticalidad de la supervisión no debe ser vista como sinónimo de un trato descortés, cortante, ofensivo o despectivo, como, desgraciadamente, nos hemos acostumbrado a pensar o sentir la supervisión.



El estilo de supervisión a utilizar o implementar es el de supervisión democrática o participativa.

Sección 5

Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación

5.1. Principales diferencias entre monitoreo, supervisión y evaluación -

 60 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar las diferencias entre los tres procesos de Control de la calidad: monitoreo, supervisión y evaluación.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Análisis de casos

Contenido:

- Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Hojas de Trabajo: Casos sobre actividades de Monitoreo, Evaluación y Supervisión.
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora

Preparación previa:

- Elabore diferentes Casos sobre acciones de monitoreo, evaluación y supervisión.

Procedimiento:

▶ Trabajo en grupos:

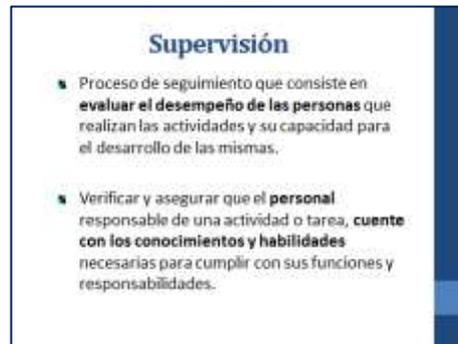
- 1) Forme 5 sub grupos y pídale que elijan a un/a Coordinador/a y un/a relator/a. Entrégueles Papel rotafolio y marcadores.
- 2) Indíqueles que en grupo lean y discutan el tema: “Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación y que identifiquen cinco de los principales aspectos que diferencian a la evaluación, monitoreo y supervisión. Deles 15 minutos.

3) Reúna en plenaria a los participantes e invítelos a que presenten los trabajos realizados.

4)  Retroalimente y refuerce los puntos clave haciendo uso de las diapositivas.

La **Supervisión, el Monitoreo y la Evaluación** son procesos interrelacionados que suceden según el tiempo, el nivel de la organización en que se realicen y quienes lo realizan. (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Supervisión es un proceso de seguimiento que consiste en evaluar el desempeño de las personas que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas. (Perú, 2000) Tiene la finalidad de verificar y asegurar que el personal responsable de una actividad o tarea, cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Nos permite observar el cómo se está realizando una actividad y el cómo reorientarla si es necesario. No es un chequeo ni una encuesta. Es el único momento en que podemos observar la calidad del proceso. (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)



Supervisión

- Proceso de seguimiento que consiste en **evaluar el desempeño de las personas** que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas.
- Verificar y asegurar que el **personal** responsable de una actividad o tarea, **cuente con los conocimientos y habilidades** necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades.



Recuerde que Usted:
monitorea las actividades...

y supervisa a las personas
que ejecutan estas
actividades.

“Supervisar es «mirar cómo se ejecutan las actividades y corregirlas si es necesario».
(MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)

La supervisión es realizada por equipos de los **mandos medios o superiores** ya que la dimensión de su aplicación es más amplia que la del proceso de monitoria.

Monitoreo: Es el **proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos** que sirve a los equipos locales, para verificar en forma rutinaria y frecuente (diario, semanal o mensual), si cumplen las metas de producción, estándares o normas de costos y calidad de sus procesos de atención, a través de una serie de indicadores clave, permitiendo, comparar el resultado actual de las acciones frente a lo esperado.

A través del monitoreo se verifica en forma continua las actividades de un programa o proyecto, lo que permite



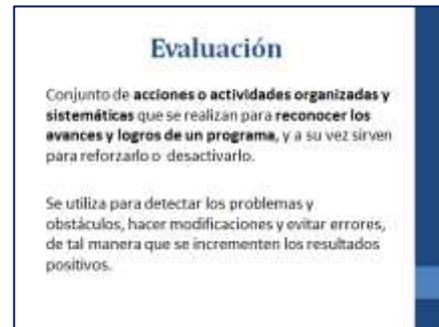
Monitoreo

- Proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos.
- Verificar en forma rutinaria y frecuente el cumplimiento de metas, estándares o normas de costos y calidad de procesos de atención, a través de una serie de indicadores clave.
- Verificar en forma continua las actividades de un programa o proyecto.

evaluar su desarrollo (ejecución, obstáculos que se presentan y decisiones tomadas entre otros) y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Se puede realizar el monitoreo de las actividades, por medio de documentos como la revisión de registros, informes y reportes y puede ser efectuado desde una oficina o de manera personal, consultando con el personal responsable o evaluando las reacciones de las personas que reciben los servicios o que están involucradas en el programa.

Evaluación: La evaluación es un conjunto de acciones o actividades organizadas y sistemáticas que se realizan para reconocer los avances y logros de un programa, y a su vez sirven para reforzarlo o desactivarlo. También se utiliza para detectar los problemas y obstáculos, hacer modificaciones y evitar errores, de tal manera que se incrementen los resultados positivos.



Características comunes de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación:

- ▶ Forman parte del sistema de control y mejoramiento de la gestión y provisión de servicios.
- ▶ Comparan la situación "Real" contra la situación "Deseada" o "Esperada" del desempeño de los procesos de cada sistema, en nuestro caso el sistema de provisión de Servicios de Salud y sus resultados.
- ▶ Para definir la "Situación Deseada o Esperada", todos utilizan "Metas y Estándares" o "Normas", universalmente aceptadas, adecuadas a las condiciones, disponibilidades y realidades locales.
- ▶ Se basan en "Información". Comparan "información" de los resultados observados, o situación real, contra "información" de la situación deseada o esperada (estándar o norma y meta de producción).
- ▶ Para basarse en Información, todos utilizan "indicadores" o unidades de medida que permiten medir y comparar cuantitativamente la situación real con la deseada (estándar o norma y meta de producción).
- ▶ Los "indicadores" utilizados, están constituidos por un conjunto de "datos" organizados para "tomar decisiones objetivas" para corregir y/o mejorar variaciones o brechas identificadas entre la situación real y la situación deseada (estándar o norma y metas de producción) (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, manifiestan algunas **características particulares** que los hacen diferentes: (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Proceso:	El periodo de tiempo o intervalo de aplicación	El nivel de la organización en que se aplican	Los equipos responsables de su aplicación
Monitoreo	El corto tiempo o intervalo pequeño	A Servicios o procesos y Procedimientos de atención de Salud	Equipos Operativos responsables
Supervisión	El mediano tiempo o intervalo intermedio	A dependencias o áreas de Unidades y/o Sistemas organizacionales	Equipos Directivos y mandos medios
Evaluación	El largo tiempo o intervalo grande	A toda una Unidad, programa o proyecto integralmente	Equipos del nivel superior o Equipos de evaluación externos

► **Análisis de Casos:**

- 5) Explique a las personas participantes que el siguiente ejercicio se va a realizar con los sub grupos organizados anteriormente.
- 6) Pídales que lean cada uno de los Casos y que de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previas, los categoricen como acciones de Monitoreo, Evaluación o Supervisión. Deles 15 minutos.
- 7) Reúna al grupo en plenaria e invítelos a que presenten el trabajo realizado en los sub grupos.
- 8)  Retroalimente y refuerce los contenidos conforme vayan presentando. Haga un resumen de la actividad.

Sección 6

Supervisión Capacitante

6.1. ¿Qué es supervisión capacitante? - 🕒 45 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Definir lo que es supervisión capacitante, como uno de los procesos de control de la gestión de servicios en salud.
- Describir los lineamientos y características de la supervisión capacitante.
- Identificar los requisitos para ser una supervisora o supervisor efectivo, según los conocimientos, habilidades y cualidades que lo caracterizan.
- Reflexionar sobre los aspectos a mejorar para llegar a ser supervisores/as efectivos/as

Contenidos	Técnica
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Qué es Supervisión capacitante?<ul style="list-style-type: none">▶ Características de la Supervisión capacitante▶ Objetivos de la supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none">▪ Lectura dirigida▪ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none">▪ Requisitos para ser Supervisor capacitante<ul style="list-style-type: none">▶ Requisitos de un/a supervisor/a efectivo▶ Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante	<ul style="list-style-type: none">▪ Técnica: “Talentos”▪ Exposición dialogada

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

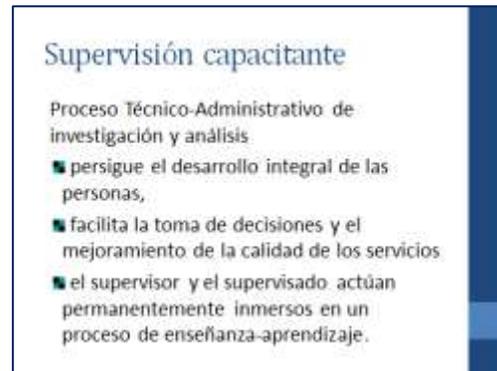
Procedimiento:

► Técnicas: Lectura dirigida y Exposición dialogada

- 1) Con apoyo del Manual del Facilitador/a, y a través de lectura dirigida y exposición dialogada desarrolle los siguientes contenidos: ¿Qué es Supervisión capacitante?, Objetivos de la supervisión capacitante, Lineamientos generales de la supervisión capacitante y Características de la Supervisión capacitante. (Utilice las Diapositivas: 38 y 39)

La **Supervisión capacitante** es un sistema técnico-administrativo de la dirección, que identifica aciertos, fallas, obstáculos u omisiones en la operación, lo que permite introducir sugerencias, correcciones y/o modificaciones oportunas, para mejorar la calidad del trabajo y por ende el logro de los objetivos.

También identifica los aspectos positivos en la prestación del servicio, siendo a la vez, un canal de comunicación de desarrollo organizacional y además un proceso capacitante, pues detecta necesidades de capacitación y adiestramiento, lo que implica asesoría y enseñanza.



Es un proceso de asesoramiento técnico, de observación y capacitación en el propio servicio de salud, interactivo entre el(los) supervisor(es) y el (los) supervisados, de tipo horizontal, para potenciar, actualizar, aclarar, mejorar y maximizar los conocimientos, experiencias y destrezas del proveedor en el servicio de salud.

Los sujetos de la supervisión son dos: el supervisado y el supervisor (que con frecuencia asume el rol de supervisado). El supervisor representa al nivel jerárquico superior, por lo que debe demostrar aptitud, conocimiento, disciplina, experiencia, objetividad, sentido común, humanismo y profesionalismo, porque actúa como eslabón con el nivel operativo y es responsable de la eficiencia por ser su actividad inherente al mando y basado en la buena información.

Este debe ser un proceso permanente, participativo, multidisciplinario y conducido por los propios proveedores de los servicios y los gerentes de programas.



Recordemos por ahora que: “Orden dada y no supervisada, es igual a orden no dada”.

6.2. Características de la Supervisión Capacitante - 🕒 45 minutos -

La supervisión tiene como objetivo básico el desarrollo integral de las personas, facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios. (Pública, 2011)



► Técnica: “Talentos”

A través de la siguiente técnica desarrolle los siguientes contenidos: Requisitos de un/a supervisor/a efectivo, Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante, Cualidades del supervisor/a capacitante.

- 2) En papel rotafolio dibuje una CABEZA, en otro unas MANOS y en otro un CORAZON.
- 3) Entregue a cada participante tres tarjetas de colores diferentes: Amarillo, Celeste y Rojo y un marcador.
- 4) De las siguientes instrucciones:
 - En la Tarjeta de color AMARILLO escriban tres aspectos que un Supervisor/a de SABER, (Conocimientos), en la Tarjeta de color CELESTE escriban tres aspectos que un/a Supervisor/a debe SABER HACER (Habilidades), y en la Tarjeta de color ROJO escriba lo que todo Supervisor/a debe SER (Cualidades y actitudes).
 - Cuando las haya escrito péguelas en las hojas de rotafolio.
- 5) Cuando todos los/las participantes hayan pegado las tarjetas, reflexione con todo el grupo haciendo las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció el ejercicio? ¿Cómo se sintieron cuando estaban identificando cada uno de los tres aspectos? ¿Con cuál de ellos tuvo mayor dificultad de identificar?*
 - *¿Cómo se relaciona este ejercicio con las experiencias que han tenido cuando han brindado o recibido supervisión?*
 - *¿Qué conocimientos, habilidades y cualidades necesita mejorar o reforzar para ser un supervisor efectivo?*

► **Técnica:** Exposición dialogada

- 6) Con ayuda de las Diapositiva 40 y 41 y en forma dialogada refuerce los contenidos: Requisitos para ser supervisor capacitante, Conocimientos y habilidades del supervisor/a.

6.3. Requisitos para ser Supervisor/a capacitante - 🕒 45 minutos -

La responsabilidad de las/los supervisores es: **Controlar la calidad** de la atención y del servicio. **Ayudar a ejecutar el trabajo** de la mejor manera posible. **Coordinar las actividades** del equipo de salud para cumplir con los objetivos que han escogido en conjunto.

Por lo tanto, tiene que atender las preocupaciones del personal y de los usuarios, tratar de levantar los obstáculos a la realización del trabajo y resolver los problemas de rendimiento y conflictos del personal.

Características de el/la supervisor/a

- Es generalmente el superior jerárquico del equipo de salud
- Ejecuta sus actividades en el nivel correspondiente
- Conoce perfectamente la calidad del trabajo que se debe realizar
- Facilita el trabajo a realizar por el equipo de salud

El Supervisor debe tratar a cada miembro del equipo con equidad y justicia y nunca criticar al personal en público. El Supervisor debe motivar al equipo, que discuta y llegue a consensos o acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales. (Pública, 2011)

6.4. Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante

La capacidad del supervisor para comprender a los/las supervisados/as y trabajar eficazmente con ellos requiere de conocimientos y habilidades las que determinarán, en gran medida, su éxito o su fracaso, estas propiedades son los siguientes:

- **Conocimiento del trabajo:** Conocer en forma exhaustiva la temática, logística, información de producción de servicios, las estructuras organizacionales del proyecto,

Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante

- Conocimiento del trabajo
- Conocimiento de sus responsabilidades
- Habilidad para capacitar
- Habilidad para mejorar métodos
- Habilidad para dirigir

programa, servicio, las normas procedimientos establecidos en las guías o manuales.

- ▶ **Conocimiento de sus responsabilidades:** Conocer el proceso de la supervisión y los pasos a seguir, así como conocer la función de supervisor y cómo tratar a el/la supervisado/a.
- ▶ **Habilidad para capacitar:** Enseñar al personal para poder obtener resultados óptimos; las instrucciones que imparta a los supervisados, deben ser claras y precisas.
- ▶ **Habilidad para mejorar métodos:** Aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, físicos, procedimientos, para que se realicen eficientemente los procesos.

Sección 7

Programación de la Supervisión Capacitante

7.1. ¿Qué debemos supervisar? - 60 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los elementos básicos que debe contener un plan de supervisión capacitante.
- Poner en práctica sus habilidades en la elaboración de un plan de supervisión capacitante

Técnicas:

- Exposición dialogada
- Trabajo en grupos

Contenidos:

- ¿Qué debemos supervisar?
- Planificación de supervisión
 - ¿Cuándo debemos supervisar?
 - ¿Cuánto supervisar?
- Guía de supervisión

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Formato de un Plan de Supervisión
- Formato de una Guía de supervisión
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora

Procedimiento:

► **Técnica:** Exposición dialogada:

- 1) Pida a los/las participantes que traten de contestar las siguientes preguntas:
 - *¿Qué se requiere para hacer un plan de supervisión?*
 - *¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de un plan de supervisión?*
- 2) Escriba las aportaciones que los/las participantes vayan dando en papel rotafolio.
- 3) Pida a uno de los/as participantes que lea la Diapositiva 42. Retroalimente en base a las aportaciones que los participantes dieron al contestar la pregunta *¿Qué se requiere para hacer un plan de supervisión?*

Explique que para hacer una adecuada planificación de la supervisión es necesario saber de antemano lo que se va a supervisar, para lo cual es preciso:

- ▶ Conocer las actividades que debe realizar el supervisado. Para esto se necesita una descripción precisa de las actividades y de las responsabilidades de cada miembro del equipo de salud.
- ▶ Se debe construir un listado sencillo de las tareas programadas, con los correspondientes indicadores y estándares de calidad de las mismas.



Estos estándares son necesarios tanto para controlar el nivel de calidad técnica de la atención, como para asegurar la satisfacción del usuario. Estos aspectos deben ser conocidos de antemano por todas las instancias, desde los responsables de conducir la gestión hasta el trabajador operativo.

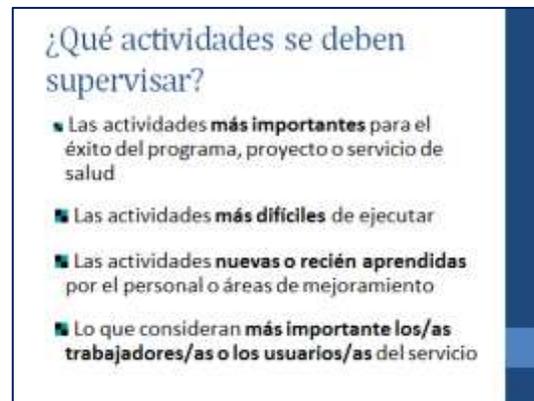
4) Con apoyo de la Diapositiva 43, explique las actividades que se deben supervisar.

¿Qué debemos supervisar?

Es necesario priorizar las actividades que se van a supervisar.

Para ello se sugiere considerar:

- **Las actividades o tareas más importantes para el éxito del programa, proyecto o servicio de salud.** Aquellas, por ejemplo, cuya incorrecta ejecución puede traer consecuencias funestas: mayor mortalidad o morbilidad, o un impacto positivo nulo o muy insignificante en la salud de la población.



- **Las actividades o tareas más difíciles de ejecutar.** Es probable que el trabajador requiera apoyo para la realización adecuada de estas actividades, el cual lo puede y debe recibir durante la supervisión.

- **Las actividades o tareas nuevas o recién aprendidas por el personal o áreas de mejoramiento.** Después de una capacitación es muy conveniente supervisar el desempeño del trabajador capacitado, para reforzar los logros o corregir los defectos.

- **Lo que consideran más importante los trabajadores o los usuarios del servicio.** (Las prioridades para los usuarios internos y externos, de qué se quejan) Es bueno que ellos sepan que concedemos importancia a sus preocupaciones o quejas. En razón de que la supervisión busca, sobre todo, o, en última instancia, prevenir los problemas, detectarlos a tiempo y, finalmente, solucionarlos de la forma más conveniente.

- 5) Explique que para llevar adelante una supervisión efectiva, el supervisor en cualquiera de los niveles donde se encuentre, debe programar adecuadamente las visitas de supervisión. Debe preparar una agenda en el tiempo que le permita especificar detalladamente una a una las actividades a desarrollarse durante la visita de supervisión, con fechas, horarios, lugares y personas a supervisar.

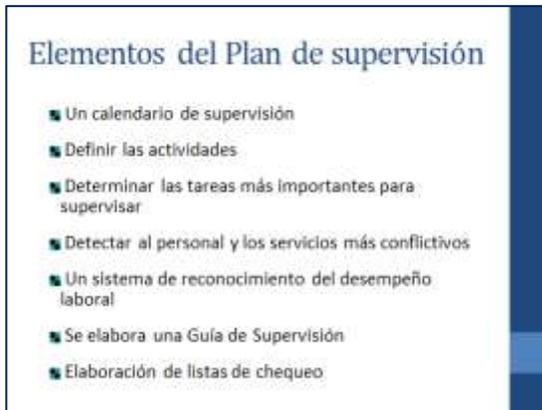
Es importante tener presente que todas las actividades de supervisión deben ser conocidas por todos los niveles, por esto se plantea la necesidad básica de incluir las actividades de supervisión en los Planes Operativos Anuales (POAs).

7.2. Plan de supervisión - 🕒 120 minutos -

Usando la Diapositiva 44, explique los elementos que debe contener un Plan de supervisión.

El **Plan de Supervisión** debe contener:

- **Un calendario de supervisión:** permite al supervisor organizar las reuniones futuras y planear los detalles de las mismas. Hay que realizar sesiones de supervisión con todos los empleados que se supervisen.
- **Definir las actividades:** las actividades a supervisar son las mismas que fueron seleccionadas para el monitoreo, en consecuencia se supervisa el cumplimiento de los indicadores estándar, y los problemas que se presentan.
- **Determinar las tareas más importantes para supervisar:** las tareas más importantes para supervisar se determinan en base a si son indispensables para el éxito, son tareas nuevas, difíciles de ejecutar, o que son tareas que dan imagen a la institución frente al público.
- **Detectar al personal y los servicios más conflictivos:** se identifica y evalúa al personal que interviene en las actividades y tareas y se determina el nivel de conflicto en los servicios y en las personas.
- **Un sistema de reconocimiento del desempeño laboral:** consiste en identificar al personal que es responsable del cumplimiento de las actividades, al personal que tiene conflictos, y se evalúa la productividad y el mejoramiento continuo de las actitudes.
- **Se elabora una Guía de Supervisión:** en base a las actividades y las tareas seleccionadas, y al personal a ser supervisado se elabora una guía de supervisión.
- **Elaboración de listas de chequeo**



- 6) Pida a los participantes que den sus comentarios sobre la siguiente pregunta:
- *¿Cuándo debemos supervisar?*

7) Una vez que haya los/las participantes hayan dado sus aportaciones, retroalimente y refuerce explicando que para cada actividad la periodicidad y la intensidad de supervisión dependen de las respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es la probabilidad que una actividad programada sea mal ejecutada?** Esto depende de la dificultad de la actividad, de la novedad,...
- **¿Cuáles serían las consecuencias de un trabajo mal ejecutado?** sobre el impacto del servicio (mortalidad, complicaciones) y sobre la calidad sentida del servicio
- **¿Cuál es la factibilidad de la supervisión?** Si no es factible, se necesita buscar otro método de control de calidad.
- ¿Qué dificultades se han encontrado en supervisiones anteriores?

8) Diga a los/as participantes que para reforzar los puntos vistos anteriormente sobre la programación de la supervisión capacitante, se analizará un ejemplo.

Áreas/ Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Periodo

9) Entregue la Hoja de Trabajo: Formato de un Plan de Supervisión y presente la Diapositivas 45. Explique en forma detallada cada uno de los elementos.

► **Técnica:** Trabajo en grupos

10) Divida al grupo por regiones. Explique

que el siguiente ejercicio consiste en que cada región elaborará un Plan de supervisión.

11) Entregue a cada grupo los Formatos de Plan de Supervisión. Deles una hora para que realicen el ejercicio.

12) Mientras los grupos están trabajando, acérquese para retroalimentar.

13) Una vez que los subgrupos hayan finalizado, pídale que presenten el trabajo.

14) Después de cada presentación, retroalimente y refuerce puntos clave.

15) Cuando todos los sub grupos hayan presentado y recibido retroalimentación, haga las siguientes preguntas:

- *¿Qué les pareció el ejercicio?*
- *¿Cómo se relaciona lo que hicieron con su trabajo?*
- *¿Qué elemento de la elaboración del plan de supervisión les resultó más difícil y más fácil de trabajar?*
- *¿Cuáles de los elementos de la supervisión son claves y no se pueden obviar?*
- *¿Que necesita mejorar en la elaboración de un plan de supervisión?*

16) Haga un resumen de la actividad y dígales que a continuación les explicará el tema de Guía de Supervisión.

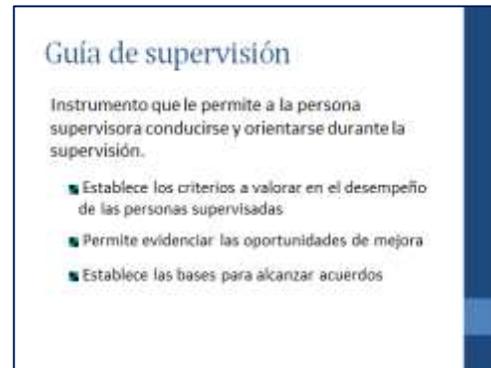
17) Haciendo uso de las Diapositivas desarrolle el siguiente contenido.

7.3. Guía de Supervisión - 🕒 60 minutos -

Utilizando las Diapositivas 46 y 47, explique el significado de y los pasos para la elaboración de las Guías de supervisión

La guía de supervisión está orientada a:

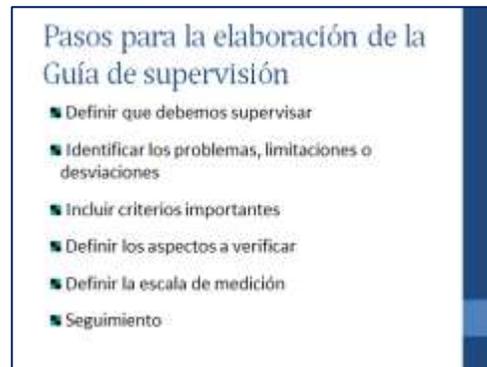
- Destrezas
- Conocimientos
- Habilidades
- Criterio clínico



Pasos para la elaboración de la Guía de supervisión:

1. Definir que debemos supervisar:

- Áreas sustantivas: Son las actividades que se consideran importantes para ser revisadas sistemáticamente.
- Áreas complementarias: Aquellas actividades que se realizan con menos frecuencia y que son adicionales a las sustantivas.



2. Identificar los problemas, limitaciones o desviaciones

- No es posible ni necesario supervisar todo.
- Dada la escasez de recursos debemos ser eficientes en los esfuerzos de supervisión.
- Por lo tanto las guías de supervisión deben considerar sólo los aspectos que realmente sean objeto de este tipo de medición.

3. Incluir criterios importantes como:

- Aspectos relacionados con la calidad de los servicios.
- Aspectos que determine el grado de satisfacción por el servicio otorgado.
- Problemas identificados por el supervisor, personal o los usuarios.
- Las alternativas de solución más viables y factibles.
- Comentarios sobre las decisiones y recomendaciones.

4. Definir los aspectos a verificar:

- El nivel de cumplimiento de la actividad supervisada y de los protocolos.
- El nivel de optimización de los recursos disponibles.
- Tratamiento de las personas atendidas.
- El nivel de comunicación del personal con las personas atendidas.

5. Definir la escala de medición

- No utilice escalas absolutas
- El entendimiento de la escala debe ser uniforme y repetible por cualquier persona supervisora
- Cuando una persona supervisora realiza su trabajo debe mantener en mente que la supervisión debe abarcar tiempo y forma.

6. Seguimiento

- Toda supervisión debe tener un registro escrito para el supervisado y el supervisor que facilite el seguimiento posterior y asegurar dejar copia para el supervisado.
- Permitir el seguimiento a la evolución del desempeño supervisado.
- Incluir apartados para registrar los compromisos, acuerdos y mejoras obtenidas a lo largo del tiempo
- Las guías deben ser parte de un expediente de supervisión que debe ser resguardado y conservado adecuadamente.

Sección 8

Técnicas de supervisión capacitante

8.1. Técnicas de la supervisión capacitante - 🕒 90 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar este taller, las personas participantes podrán:

- Describir las diferentes técnicas de la supervisión capacitante y su aplicación.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Trabajo en grupos

Contenidos:

- Técnicas de supervisión: Observación directa, Entrevista con el personal, Entrevista con el/la usuario/a, Verificación del abastecimiento y uso adecuado de insumos, Revisión del sistema de información, Capacitación y reforzamiento continuo

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

▶ **Técnica:** “Supervisando a través de...”

Preparación previa:

- En cartulina de colores, escriba las técnicas de supervisión. (Una técnica en cada cartulina). Cuando llegue el momento de desarrollar el tema, coloque las cartulinas en diferentes partes del salón, procurando que queden bien separadas unas entre otras.

Procedimiento:

- 1) Inicie el tema explicando que la supervisión se puede hacer usando varias técnicas, dependiendo de los recursos, el tiempo, los sistemas de información, la importancia de la calidad técnica, el momento o fase de desarrollo de un programa, proyecto o servicio de salud.
- 2) Muestre la Diapositiva de las Técnicas de Supervisión.
- 3) Muéstrelas que en diferentes lados del salón están pegadas unas cartulinas que contienen el nombre de una de las Técnicas de Supervisión.
- 4) El ejercicio consiste en que cada uno/a en base a su experiencia, escogerá la Técnica de Supervisión que más ha usado, que más conoce, que más le gustaría conocer, o la que han usado para supervisar/a. Pídales que se coloquen donde está pegada la técnica que escogieron.
- 5) Indíqueles que con las personas que escogieron la misma técnica van a realizar lo siguiente:
 - Van a escoger un/a Coordinador/a y un/a Relator/a.
 - En base a las siguientes preguntas van a defender la Técnica de Supervisión ante los otros grupos.
 - ¿Por qué escogió esa técnica de supervisión?
 - En qué consiste la técnica de supervisión
 - ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene esa técnica en comparación a las demás?
 - Indíqueles que para hacer la presentación seleccionen una técnica que sea creativa. Ej. Una canción, noticia, poema, etc. Se premiará la mejor presentación o defensa. Pueden consultar el Manual.
 - Deles 20 minutos para que se preparen.
- 6) Cuando los grupos estén preparados, pídales que hagan las presentaciones.
- 7) Al final entre todos seleccionen al grupo ganador.
- 8) Retroalimente y refuerce puntos clave con el siguiente contenido.



Técnicas de supervisión capacitante:

La **observación directa al personal en la ejecución de las actividades**. Permite evaluar el desempeño del proveedor del servicio. El trabajador observado puede modificar voluntaria o involuntariamente su desempeño durante la supervisión. Es conveniente, por lo tanto, brindar al personal observado un clima de tranquilidad y naturalidad. Para que funcione esta técnica, el personal tiene que ser consciente que el supervisor le observa para ayudarlo, no para criticarle en su trabajo. Esta técnica le permitirá evaluar la calidad del proceso, orientando así la retroalimentación y la capacitación.

La **entrevista con el personal**. El diálogo permite captar las opiniones y los conocimientos que el personal tiene sobre las actividades o tareas que forman parte de su trabajo. Este momento puede usarse para estimular al personal por los aspectos positivos de su labor.

Permite también recoger información sobre los problemas detectados por el trabajador operativo en el desempeño de sus tareas, permite también enterarnos de las innovaciones hechas en la práctica a las actividades inicialmente diseñadas para el servicio o programa.

La **entrevista con el/la usuario/a**. Permite conocer la calidad sentida por los usuarios de los servicios. Puede dar información sobre la accesibilidad y la aceptabilidad de los servicios o intervenciones de salud. Es conveniente resaltar que el usuario carece muchas veces de la información necesaria para evaluar con objetividad la calidad de los servicios de salud y del desempeño del trabajador en términos de calidad técnica, sin embargo nos puede brindar información relevante sobre la actividad y actitud del trabajador de salud durante el proceso de atención, lo que nos permite tener un abordaje que complementa muy bien las técnicas anteriores. Si el usuario dice que nuestro servicio es bueno, debemos considerar que necesitamos, en realidad, mejorar mucho más, para brindar un servicio de calidad.

La **verificación del abastecimiento y uso adecuado de insumos** necesarios para el desarrollo de las actividades.

La **revisión del sistema de información**. El análisis de la información estadística. Es importante observar la validez de la información en el terreno de los hechos. Esta es una magnífica ocasión para observar la información «en vivo y casi en directo». Es el momento para darnos cuenta si existen incongruencias en la información, es decir entre los parámetros de desempeño observados y lo que aparece en los registros de realización de actividades. Es importante también observar si el nivel local está usando la información del servicio o programa para la toma de decisiones. La capacitación o realimentación del personal que en toda supervisión debemos practicar. Es el momento de solucionar los problemas específicos del desempeño del trabajador, en el mismo «campo de batalla».

La **capacitación y reforzamiento continuo**: si se han detectado problemas en la correcta ejecución de las actividades, se puede aprovechar un tiempo para mejorar las mismas, ya que la capacitación será orientada a problemas concretos del personal.

Juego de roles o sociodramas: Algunas veces *los/las* supervisores/as no podrán observar en vivo una consulta, por esta razón, *los/as* supervisores/as brindan a la sesión de supervisión casos clínicos extraídos de la vida real y proseguirán a observar a través de juego de roles y sociodrama. En este tipo de capacitación se puede utilizar las listas de verificación o si es posible se puede filmar. Luego tanto supervisor/a como supervisado/a se reúnen a determinar cómo potencialidad las habilidades y destrezas en los temas específicos.

Sección 9

Fases de la Supervisión Capacitante

9.1. Fases de la supervisión capacitante - 45 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Describir las fases de la supervisión capacitante
- Poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas en la aplicación de las fases de la supervisión capacitante.

Contenido	Técnica
<ul style="list-style-type: none">▪ Fases de la Supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 1: Planeación/Preparación	<ul style="list-style-type: none">▶ Trabajo en grupos
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 2: Ejecución	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada▶ Lectura dirigida▶ Sociodramas▶ Juegos de roles
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 3: Análisis▪ Fase 4: Informe▪ Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada▶ Trabajo en grupos

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida
- Formulario de Retroalimentación: Fase 1: Planeación/Preparación
- Formulario de Retroalimentación: Fase 2: Ejecución
- Guías/Listas de Verificación para la supervisión de cuatro servicios de VIH/sida.
- Formato de Informe de la Supervisión

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Papel rotafolio
- Marcadores
- Masking tape
- Cartulinas de diferentes colores

Procedimiento:

► Técnica: exposición dialogada

- 1) Con apoyo de las Diapositivas 449 y en forma dialogada explique cada una de las etapas de la supervisión capacitante.

Fase 1: Planeación de la supervisión.

Proceso intelectual de acopio de información, para saber qué se supervisará, a quién y para qué. Se programa dónde y con qué se ha de supervisar, calendarizando la fecha en que habrá de realizarse la supervisión

Fase 2: Ejecución de la Supervisión. Es la observación específica, flexible y funcional, a través de la inspección, del sujeto a supervisar, las acciones y su entorno, así como la búsqueda intencionada de información y su registro.



Fase 3: Análisis de la Supervisión Derivado del análisis cuidadoso y ponderado de los hallazgos de la supervisión, producto de la reflexión y análisis, se describen hechos reales, demostrables, en forma concisa clara y suficiente, comparando, en forma no prejuiciada, los registros de las cédulas de supervisión con lo esperado en las guías de supervisión, lo que permite dar un juicio de valor con lo que se llega a conclusiones.

Fase 4: Informe de la Supervisión. Es el reporte en forma jerarquizada de los registros que señalan omisiones, desviaciones y aciertos; se proponen alternativas de solución (en conjunto con el supervisado), se identifican responsables para las correcciones y se fijan, previo acuerdo, los plazos perentorios para llegar a las soluciones deseadas.

El informe (tan complejo como deba ser y tan sencillo como se pueda), se entregará con la oportunidad debida y se hará llegar a todos los involucrados. Deberá ser claro, y conciso y suficiente; describiendo hechos reales y demostrables (y de ninguna manera impresiones, sensaciones o prejuicios).

Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos de la supervisión. Esta fase cierra el ciclo de la supervisión, con el seguimiento que comprueba el grado de cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones.

► Técnica: Trabajo en grupos

- 2) En el orden en que los/as participantes estén sentados/as, pídale que lean un párrafo de la Fase 1: Planeación/Preparación de la supervisión. Al mismo tiempo presente las Diapositivas y refuerce el contenido.

9.2. Fase 1: Planeación/Preparación de la Supervisión - 🕒 120 minutos -

Fase 1: Planeación/Preparación

La primera fase del proceso de Supervisión, consiste en la preparación de todos los aspectos administrativos, logísticos y técnicos para asegurarse de que las condiciones sean las adecuadas para el desarrollo del mismo.

a) Aspectos Administrativo – Logísticos:

- Coordine con autoridades, realizando la documentación de personal requerida para poder ausentarse de sus establecimientos y autorización del presupuesto de viáticos, pasajes alojamiento entre otros.
- Coordine con el personal responsable del lugar a supervisar lo referente al envío de comunicaciones, actividades, cronogramas, etc.
- Comunicar oportunamente la fecha de visita a cada establecimiento de salud a supervisar (con carta dirigida al Director del servicio de salud)

b) Aspectos Técnicos:

Antes de realizar la supervisión, es necesario realizar los siguientes pasos, con el equipo de supervisión:

- ✓ Revise el propósito de la supervisión
- ✓ Identifique los lugares y puntos a visitar
- ✓ Escoja las actividades a ser supervisadas y revise el procedimiento de la actividad a ser supervisada (Normas, pasos, estándares...)
- ✓ Revise informes de la última supervisión, informes periódicos u otros documentos acerca de las actividades del área a supervisar.
- ✓ Realice un cronograma de supervisión y comunique oportunamente la fecha y el objetivo de la supervisión al equipo
- ✓ Coordine la disponibilidad de la información requerida para la supervisión, en los diferentes puntos a visitar.
- ✓ Determinar la o las personas que realizarán la supervisión. Esto depende de la actividad. En ningún caso el número de supervisores será superior al de supervisados.
- ✓ Preparar los materiales y la movilización respectiva.
- ✓ Determine las técnicas que utilizará y el tiempo de la supervisión.
- ✓ Prepare los Instrumentos y materiales para la supervisión:
 - Listas de Verificación y Guías de supervisión
 - Encuestas, Cuestionarios
 - Normas
 - Reportes
 - Material para capacitación, etc.

► **Técnica:** Trabajo Grupal

- 3) Luego que haya analizado el contenido de la Fase 1, organice a los/as participantes por regiones y pídales que del Plan de supervisión que realizaron en el ejercicio anterior escojan dos actividades para supervisar.
- 4) En base a las Actividades seleccionadas pongan en práctica la Fase 1. Deles 1 hora.
- 5) Dígales que cuando se haga la presentación de los trabajos de grupo, la retroalimentación se realizará de la siguiente forma: Región 1 retroalimentará a la Región 5, Región 2 a la Región 3, Región 3 a la 1, Región 4 a la Región 2.
- 6) Para hacer la retroalimentación, pida a los/as participantes que apliquen las reglas y que usen como apoyo los Formularios de retroalimentación.
- 7) Cuando los grupos hayan finalizado pídales que hagan las presentaciones en el orden que lo deseen.
- 8) Al final de cada presentación solicite al grupo que le corresponde que haga la retroalimentación.
- 9) Cuando todos los grupos hayan presentado su trabajo y recibido retroalimentación, haga un resumen de la actividad.

► **Técnica:** Exposición dialogada y Lectura dirigida

- 10) A través de lectura dirigida explique detalladamente la **Fase 2: Ejecución de la Supervisión**.

9.3. Fase 2: Ejecución de la Supervisión - 🕒 30 minutos -

La supervisión se realiza en el servicio lugar de trabajo, con presencia obligatoria del personal responsable del área, observando cómo realiza su tarea y brindándole retroalimentación así como capacitación, si es necesario.

- 1) Al iniciar la visita de supervisión, informe al Director de la Dirección de Salud, Red o Jefe de Establecimiento sobre las actividades programadas.
- 2) Realizar la supervisión, siguiendo el Modelo de Supervisión de los Siete Pasos:

- **Paso 1:** Revisar y constatar infraestructura y condiciones físicas.
- **Paso 2:** Revisar los registros, informes, etc.
- **Paso 3:** Evaluar el desempeño actual del supervisado, solicitar una explicación que demuestre cómo realiza su trabajo.
- **Paso 4:** Dar retroalimentación al supervisado (aspectos positivos y los que requieren mejorar).
- **Paso 5:** Identificar las causas de la deficiencia en el desempeño.
- **Paso 6:** Impartir capacitación individual y/o grupal.
- **Paso 7:** Dar seguimiento al desempeño del supervisado (posteriormente).

- 3) Al finalizar la visita, registre en el cuaderno del establecimiento las actividades realizadas y las recomendaciones y sugerencias para su implementación, y finalmente informe a las autoridades pertinentes sobre las actividades realizadas.

9.4. Desarrollo de una Supervisión con la Técnica de Observación directa - 🕒 240 minutos -

La visita de supervisión misma tiene tres tiempos: previo, durante y después de la observación. En cada paso se tratará de observar la calidad del proceso:

Previo a la observación:

- ▶ **Preséntese** de manera amable ante las autoridades responsables y personas a supervisar dando su nombre. Diga a quien representa y el motivo de su visita.
- ▶ **Explique los objetivos de la Supervisión**, lo que usted hará durante su visita y el tiempo aproximado que tardará. Muestre los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación.
- ▶ **Cree un ambiente agradable mediante una buena comunicación.** Menciónese que el trabajo que usted realiza, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo. Si los procedimientos son adecuados se les reforzará y si no lo son, usted le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo.

Demuéstrele que usted va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesiten para desempeñar mejor su trabajo.

- ▶ Solicite permiso al personal de salud para hacer la observación, así como a el/la usuario/a. Explique a el/la usuario/a que esta observación estaba dirigida al profesional brindando el servicio y de ninguna manera estaba dirigida a él/ella. Se le agradecerá por la colaboración prestada. Es recomendable que el (la) supervisor(a) no sea quien solicite el permiso de la usuaria, pues esto haría que se sienta presionado/a aceptar obligadamente. (Perú, 2000)

Durante la observación

Observe la calidad técnica de la actividad, siguiendo las Guías de Verificación, la cual contiene preguntas que le ayudarán a identificar si hay un problema con la calidad. Las preguntas por lo tanto son los indicadores.

Estas preguntas deben tener respuestas de tipo bimodal: ¿se está realizando bien la actividad? Es decir según las normas, con un buen nivel de calidad, ¿se cumplen con los estándares de calidad? Si la respuesta es negativa, se puede añadir unas anotaciones sobre porque no cumplen, observando lo que están haciendo.

Las preguntas deben responder a:

- La manera que el supervisado está realizando la actividad.
- La verificación de la aplicación de las normas en la actividad
- La optimización de los recursos disponibles.
- El trato al usuario (a).
- La buena comunicación del trabajador de salud con el usuario.

Después de la observación

a) **Retroalimente** acerca de las actividades o procedimientos que está empleando al realizar su trabajo no acerca de su persona. Comience por retroalimentar acerca de procedimientos que están realizados de manera adecuada.

- Trate de no darle un valor al trabajo de su supervisado, empleando palabras como... “esto está bien” o “esto está mal”. ... : Trate de no hacer preguntas o comentarios tendenciosos como...Usted estuvo en el curso de capacitación ¿no? ¿Cómo es posible que no haga bien su trabajo/ porque no sabe hacerlo? ...
- Sea positivo cuando comente acerca de los procedimientos correctos o incorrectos que está empleando al desempeñar su trabajo. Por ejemplo: ... he observado al verificar los datos que está utilizando un procedimiento incorrecto en el llenado del formato XXX, explíqueme como lo hace para poder encontrar juntos donde está el error... y NO: ... usted está llenando mal los formatos...

Para que la **retroalimentación** sea efectiva el supervisor tiene que indicar al personal:

- ✓ Lo que realiza correctamente
- ✓ Cuáles son los problemas
- ✓ Como puede ayudarlos a resolverlos

Para realizar esta «retroalimentación» o «retroinformación», no debe perderse de vista lo siguiente:

- ▶ **Estimular al personal** sobre las partes correctamente ejecutadas.
- ▶ Si una persona presenta un problema personal, **conversar en privado** sobre este problema con él, tratando de entender su punto de vista de acuerdo a la realidad.
- ▶ **Ser objetivo**, describir los problemas encontrados y resaltar las consecuencias, pero no se enoje. Esto ocasiona la reacción defensiva del personal y rompe la comunicación.
- ▶ **Evitar la comparación** del trabajo de una persona con otra.
- ▶ **Hacer sugerencias precisas**, no se puede decir al personal qué es lo que debe mejorar, sin decir cómo hacerlo. Una imposición puede generar conflictos futuros. Programar una capacitación suplementaria si es necesaria.
- ▶ Si se deja **instrucciones** para mejorar el trabajo, hacerlo **por escrito**.

b) **Capacite** al supervisado en los procedimientos que lo requieran y verifique su comprensión. Solicitando que explique el proceso del trabajo.

La capacitación puede brindarse de las siguientes formas:

- ▶ Capacitación en servicio que como su nombre lo indica, se imparte al personal supervisado mientras se realiza la supervisión.
- ▶ Capacitación en Grupo de Trabajo: La Capacitación en grupos de trabajo: "Reunión de trabajo", está dirigida al personal responsable del área supervisada de los lugares no visitados directamente, a quienes se les invita por medio de una convocatoria local.

c) **Motivación, agradecimiento y despedida**: Antes de retirarse motive al personal de salud para que continúe aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación interpersonal y agradezca por el tiempo e interés prestados y despídase cordialmente.

▶ **Técnica: Dramatización**

11) Después que el contenido de la Fase 2, realice el siguiente ejercicio.

Preparación previa:

- Prepare un Sociodrama que muestre un ejemplo acerca de cómo desarrollar una supervisión a través de la Técnica de Observación.

12) Pida dos voluntarios/as. Uno para que represente el papel de Supervisado y otro que haga el papel de usuario/a.

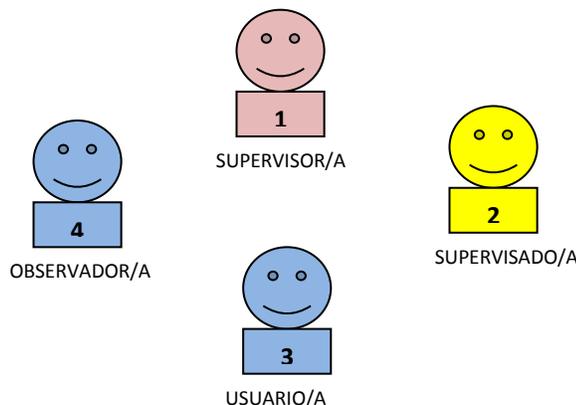
13) Explique a el/la participante que personificará a un/a usuario/a que está en consulta y que el personal de salud le explicará el Uso correcto del condón para evitar la transmisión del VIH a otra persona y la reinfección. Al participante que

represente el papel de Supervisado, explíquelo que personificará a un proveedor/a de salud y que la consulta consiste en que le va explicar al usuario/a los pasos del uso correcto del condón para evitar la transmisión y la reinfección por VIH. Usted (Facilitador/a) representará el papel de Supervisor.

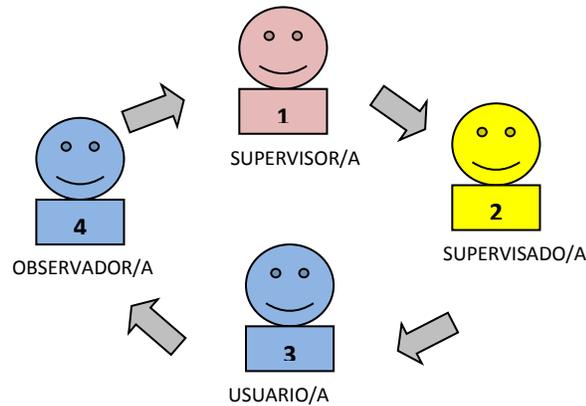
- 14) Entregue a los/as participantes el Formulario de Retroalimentación de la Fase 2 y dígalos que conforme se vaya desarrollando el sociodrama lo llenen para después retroalimentar.
- 15) Desarrolle el sociodrama.
- 16) Luego pida voluntarios/as para que hagan la retroalimentación.
- 17) Haga las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció la actividad?*
 - *¿Cómo se sienten para hacer una supervisión a través de la técnica de observación?*
 - *¿Qué considera que necesita mejorar para dar una supervisión efectiva?*

► **Técnica:** Juegos de roles

- 18) Explique a los/as participantes que para que todos tengan la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades en la aplicación de la técnica de observación, realizarán la Técnica de juegos de roles en grupos.
- 19) Forme sub grupos de 4 personas. Una vez que se hayan conformado, pídale que se enumeren del 1 al 4.
- 20) De las siguiente explicación:
 - Cada participante tendrá la oportunidad de representar los papeles de **1) Supervisor/a**, **2) Supervisado/a** **3) Usuario/a** y **4) Observador/a** (retroalimentar)
 - Cuando estén haciendo de Supervisor/a van a poner en práctica los pasos de la Fase 2, Técnica de observación.
 - Al momento de estar haciendo el papel de Supervisado, se desenvolverá simulando una consulta.
 - Cuando estén en el momento de representar a un/a Usuario/a, harán el papel de una persona que está en consulta.
 - Al momento de representar el papel de Observador/a van a utilizar el “Formulario de Retroalimentación de la Fase 2”, aplicándolo a la persona que esté haciendo de facilitador/a. Explique la forma en que se aplicará el Formulario de retroalimentación.
 - Los/las participantes se colocarán de la siguiente manera: Enumere las sillas.



- Para iniciar el ejercicio, pida a cada subgrupo que se pongan de acuerdo del orden que van a seguir.
- Dibuje el esquema en una hoja de rotafolio, y verifique que todos los/las participantes hayan comprendido las instrucciones.
- Cuando se llame a rotación, cada posición cambia: El 1) “SUPERVISOR/A” pasa a la posición 2) SUPERVISADO”, el 2) pasa a la posición 3) USUARIO/A, el 3) pasa a la posición 4) OBSERVADOR/A y el 4) pasa a la posición 1) SUPERVISOR/A.
- Explique que para iniciar cada ronda lo indicara diciendo “Empiecen” y para indicar el final de cada ronda dirá “Paren”



- 13) De la indicación de inicio y pídale que realicen el ejercicio. Luego de 5 minutos diga “Paren” e indique a los/las participantes que “roten,” de la forma descrita anteriormente.
- 14) Haga que los Cuatro repitan el ejercicio de manera que cada persona haya representado los cuatro papeles.
- 15) Finalizada las rotaciones, pida los/las participantes que practiquen la “retroalimentación” según lo anotado en el Formulario de retroalimentación” y aplicando las reglas para brindar retroalimentación. Cada participante tendrá 3 minutos para retroalimentar.
- 16) Una vez que todos los participantes hayan recibido y brindado retroalimentación, pídale que pasen a plenaria.
- 17) Haga las siguientes preguntas:

Para analizar el tema de *SUPERVISIÓN* realice las siguientes preguntas:

- *¿Cómo se sintieron cuando estaban haciendo el papel de SUPERVISOR/A?*
- *¿Qué aspectos de la supervisión tuvo menor y mayor dificultad de manejar?*
- *¿En qué aspectos de la supervisión consideran que requieren mejorar?*

Para analizar el tema de retroalimentación, haga las siguientes preguntas:

- *¿Cómo se sintieron cuando estaban retroalimentando al supervisado?*

- *¿Pudo aplicar el Formulario de retroalimentación? ¿Qué fue lo que más y menos le dificultó para retroalimentar?*
- *¿Cómo se sintieron cuando estaban recibiendo retroalimentación del supervisor?*
- *¿Qué aspectos requiere mejorar para brindar retroalimentación en una supervisión?*

18) Retroalimente y haga un resumen de los principales puntos.

► **Técnica:** Exposición dialogada y trabajo en grupos

- 19) En forma dialogada explique los contenidos Fase 3, 4 y 5. Para cada una de las Fase presente un ejemplo, explicando el llenado de los Formatos.
- 20) Después que el contenido esté suficientemente explicado, forme sub grupos por regiones.
- 21) Solicite que en base al ejercicio anterior hagan un Análisis de supervisión y un Informe. Entre a cada sub grupo Formatos de Informe de Supervisión. Deles 45 minutos.
- 22) Una vez que los sub grupos hayan finalizado, reúnalos en plenaria y solicite que compartan el trabajo realizado. Antes de que cada sub grupo presente su trabajo, hágales las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció la experiencia?*
 - *¿Se encontraron con alguna dificultad? ¿Cuál? ¿Cómo lo resolvieron?*
- 23) Al final resuma la actividad.

9.5. Fase 3: Análisis de la Supervisión - 🕒 45 minutos -

En la guía, se indicarán cuáles son los problemas detectados.

- Entonces, se **seleccionarán los problemas** (1 o 2) más **prioritarios**, a fin de analizarlos en conjunto con el personal, utilizando las herramientas de mejora continua de la calidad.
- Según los resultados del análisis, se seleccionarán alternativas de solución, dentro de las cuales podrá ser capacitación en servicio. Si este es el caso, se dará paso a la misma.
- Finalmente, se concluirá la supervisión, mediante el establecimiento de compromisos y decisiones referentes a la resolución de los problemas.

9.6. Fase 4: Informe de la Información de la Supervisión - 🕒 90 minutos -

Luego de la visita de supervisión, **elabore un informe** que contenga los siguientes datos: Lugar visitado, Personas supervisadas, Áreas supervisadas (incluyendo aspectos técnicos, conocimientos, habilidades), Hallazgos (nivel de desempeño, áreas por mejorar), Acciones tomadas (capacitación individual/ grupal), compromisos asumidos y sugerencias. (Ver Formato de Informe de Supervisión)

Envíe el informe al nivel correspondiente de acuerdo a los plazos establecidos y solicite el envío de los resultados de la supervisión a los directivos responsables de los lugares visitados.

9.7. Fase 5: Verificación del Cumplimiento de Compromisos de la Supervisión - 🕒 5 minutos -

Una vez finalizada la supervisión realice el seguimiento monitoreando el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias.

Verifique el desempeño del personal supervisado, revisando la información del cumplimiento de actividades del área supervisada (información logística)

Sección 10

Método de Resolución de problemas de desempeño

10.1. Método de resolución de problemas de desempeño. Etapas en el proceso de resolución de un problema - 🕒 180 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar este taller, las personas participantes podrán:

- Describir las Etapas en el proceso de resolución de un problema
- Identificar cuando se da un problema de desempeño y definir soluciones.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Análisis de casos a través de Trabajo en grupos

Contenidos:

- Etapas en el proceso de resolución de un problema
 - ▶ Etapa 1: Identificar y describir el problema
 - ▶ Etapa 2: Identificar las causas del problema
 - ▶ Etapa 3: Plantear las soluciones reales del problema

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida
- Hojas de trabajo de Casos de problemas de desempeño
- Formulario de Retroalimentación: Etapas en el proceso de resolución de un problema

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

Preparación previa

- Elabore 5 Juegos de lo siguiente: En cartulinas de colores escriba las tres Etapas del método de resolución de un problema de desempeño. En tarjetas de colores escriba los pasos de cada una de las Etapas.

Procedimiento:

- 1) Explique que un **problema** es una situación que impide llegar a una óptima eficiencia o rentabilidad, que disminuye la calidad técnica de la atención o que condiciona la calidad sentida del servicio o del usuario(a).

Un problema es una situación en la cual algo se está haciendo mal. Alguien (una persona o un equipo) está haciendo mal algo. Esta situación impide que se obtengan los resultados planeados, con la eficacia y eficiencia deseadas. Un problema de desempeño afecta definitivamente la calidad y la productividad de los servicios que brindamos. Un programa o un servicio pueden tener muchos problemas; sin embargo, no todos los problemas afectan por igual la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios. Generalmente son sólo unos pocos los problemas que más afectan negativamente la calidad y la productividad de nuestras actividades.

- 2) Díales que el desarrollo del tema se realizará de la siguiente manera:
 - Se van a formar en cinco sub grupos. A cada uno se le entregará un Juego con las Etapas del modelo de resolución de un problema
 - En cada sub grupo se elegirá un coordinador/a
 - Con apoyo del Manual del Facilitador de proveedores, van a leer el contenido referente a las Etapas del modelo de resolución de un problema y van a colocar las tarjetas con las etapas y pasos del modelo de resolución de un problema.
 - Luego de haber leído todo el contenido, van a desordenar las tarjetas y un miembro del sub grupo explicará al sub grupo, las etapas y sus pasos y volverá a colocar las tarjetas en el orden, sin consultar el manual.
 - Indique que los coordinadores deberán apoyar para que todos/as los miembros del sub grupo tengan la oportunidad de hacer la presentación del tema al resto de sus compañeros/as

- 3)  Reúnelos en plenaria y resuma la actividad.

Etapas en el proceso de resolución de un problema



ETAPA 1: Identificar y describir el problema

- a. **Definir las tareas que deberían realizarse:** Para identificar un problema de desempeño debemos definir claramente las tareas que se deberían realizar, de acuerdo a normas y

procedimientos previamente definidos y para los cuales se han establecido los estándares correspondientes.

- b. **Observar y comparar la observación con las tareas previstas:** Luego se observa cómo se están realizando las tareas en la actualidad y se compara con la forma en que deberían realizarse. Si existe una diferencia puede que hayamos descubierto un problema. Esta puede ser una excelente oportunidad para mejorar nuestro trabajo.

Examinarán los registros y los informes. Si están bien hechos, ayudará al responsable a detectar las anomalías en las actividades. Mantendrá una entrevista con los miembros del personal, para evaluar su comprensión del trabajo; y con los usuarios, para evaluar la satisfacción del servicio. El responsable debe hacer uso de sus conocimientos y de su experiencia para elaborar una respuesta del porqué las tareas son realizadas de una u otra manera incorrecta.

- c. **Describir el problema de desempeño:** Es conveniente y necesario precisar con algún detalle la naturaleza del problema. Mientras el problema esté descrito de manera más precisa será mucho más fácil encontrar su solución. Para la descripción de problemas se puede utilizar los flujogramas detallados para analizar gráficamente el problema.

Se pedirá a las diferentes personas encargadas de ejecutar la actividad, describir los diferentes pasos de su ejecución. Esto permitirá en muchos casos encontrar donde se aparta la ejecución real de la ideal (y ubicar los problemas de comunicación entre supervisores y usuarios internos) y donde puede concentrarse el problema para el usuario. Además, se tratará de responder a las siguientes preguntas:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">* ¿Dónde se produce el problema?* ¿Con quién se produce?* ¿A quién afecta?* ¿Cuál es la evolución?* ¿Cuándo se manifestó por primera vez? |
|--|

- d. **Decidir si el problema de desempeño es importante.** No todos los problemas tienen la misma importancia para la ejecución de las actividades. Necesitamos definir la importancia del problema, antes de seguir invirtiendo tiempo en analizarlo o en buscar alguna solución.

Nadie dispone de tiempo, ni de recursos para realizar un análisis detallado y encontrar soluciones a cada problema. Hay que saber si el problema *es importante* y elegir las *prioridades*.

- ¿Es **urgente**? ¿Qué sucedería si el problema no fuera resuelto inmediatamente?
- ¿Es grave? ¿Cuáles son las consecuencias de este problema sobre:
 - ¿la salud de la comunidad?
 - ¿la satisfacción de los usuarios?
 - ¿los recursos?
 - ¿otros programas o dependencias?
 - ¿la seguridad?

- **¿La situación mejora o empeora?** ¿Cuál es la tendencia natural de la evolución del problema?
¿El problema va a crear otros si no se lo resuelve ahora?

Una vez que se ha decidido que un problema es prioritario (**y no antes**) es necesario describirlo especialmente antes de tratar de resolverlo.

ETAPA 2: Identificar las causas del problema

Antes de pensar en la solución del problema es preciso analizar o identificar sus posibles causas. Si la causa real del problema no es conocida, la solución contemplada no tendrá resultado positivo. El problema puede empeorar si la causa no se ha suprimido.

Para ello debemos responder a la pregunta *¿Por qué se produce el problema?* Esto puede hacerse mediante lluvia de ideas, usando tarjetas o registrando en una pizarra o papelógrafo las opiniones. Para ampliar la red causal se puede preguntar a su vez y por qué se presenta cada una de las causas.

Para un mejor análisis de las causas de un problema es conveniente agruparlas en categorías más o menos definidas.

Un problema de ejecución puede deberse a:

- **Falta de conocimiento o de la técnica.** El trabajador (o el equipo) no está capacitado para realizar la tarea en forma adecuada. El trabajador no tiene el conocimiento o las destrezas necesarias para un buen desempeño.
- **Existen obstáculos para la realización de las tareas.** El trabajador puede carecer de las facilidades necesarias para cumplir con su trabajo. Muchas veces, por poca información de sus superiores, el trabajador ni siquiera sabe lo que se espera que él haga. .
- **Falta de motivación del trabajador (o el equipo) para realizar las tareas.** No está identificado con los objetivos que se persiguen en la institución, por lo que no tiene el más mínimo interés en hacer la tarea.
- **Incumplimiento de las actividades.** El desempeño inadecuado es más atractivo que el desempeño adecuado. Al trabajador le representa un beneficio su mal desempeño. Las consecuencias de un deficiente desempeño son favorables para el trabajador.

Definidas las causas podemos iniciar la búsqueda de posibles soluciones de un problema de ejecución.

ETAPA 3: Plantear las soluciones para resolver el problema

La clara identificación de las causas de un problema puede ser el inicio del camino, a veces difícil, para una solución exitosa. Frente a una causa de un problema de desempeño pueden existir varias opciones de solución. La solución elegida debe:

- Eliminar la causa específica del problema o reducir los efectos. Mucho mejor si la solución enfrenta o elimina varias causas a la vez.
- Es factible de realizar. Mientras más fácil de hacer, mejor. Es poco costosa, tanto en cifras absolutas como en relación al beneficio, eficacia o utilidad.
- El equipo local piensa que es posible realizarla con éxito y está dispuesto a ponerla en práctica.

Una vez decidida la solución se procede a ejecutarla, para lo cual se elabora un plan de trabajo, que debe ser monitorizado y evaluado periódicamente. Este plan debe contar con un cronograma de actividades y definir la persona o instancia responsable de ejecutar la solución.

Sección 11

Evaluación y Cierre del taller

11.1. Evaluación de Conocimientos Después del Taller

Post-prueba (Ejercicio individual) - ⌚ 15 minutos -

Objetivo:

- a) Determinar el nivel de conocimientos logrado por parte de los/las participantes en relación a los temas de capacitación

Material de Apoyo:

- Test de evaluación de conocimientos generales sobre habilidades de facilitación y Supervisión capacitante.

Procedimiento:

- 1) Explique a los/las participantes que responderán la Post prueba, lo cual les permitirá hacer un autoevaluación de los conocimientos adquiridos.
- 2) Entregue las Post pruebas.

11.2. Evaluación logística y técnica del taller - ⌚ 15 minutos -

Objetivo:

- a) Determinar el logro de expectativas y satisfacción de los participantes en el desarrollo del taller

Material de Apoyo:

- Cuestionario de Evaluación final.

Procedimiento:

- 1) Pida a los/las participantes que respondan el cuestionario de evaluación final lo más sincero posible, de ésta forma el equipo de facilitadores/as podrá hacer mejoras para los próximos entrenamientos.
- 2) Entregue los Cuestionarios.

11.3. Clausura y cierre - ⌚ 15 minutos -

- 1) Agradezca y refuerce a los/las participantes su participación en el taller y todo el esfuerzo manifestado.
- 2) Pregúnteles si desean dar los últimos comentarios
- 3) Motívelos/as a poner en práctica el aprendizaje adquirido.
- 4) Despídase

Sección 12

Materiales e instrumentos de apoyo

TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE

POST TEST

Lugar: _____

Fecha: _____

Nombre/Código: _____

1. Son Principios de la Educación para Adultos
 - a. Llena una necesidad inmediata
 - b. Es participativa
 - c. Proviene de la vida real
 - d. Proporciona un ambiente de seguridad
 - e. Todas son correctas
 - f. a y d son correctas

2. Escriba 3 Habilidades de Comunicación de la facilitación

1. _____

2. _____

3. _____

3. Escriba 3 aspectos que hay que considerar sobre uso y manejo de las técnicas de educación participativa:

1. _____

2. _____

3. _____

4. El siguiente es el concepto de supervisión:
- Proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos que sirve para verificar en forma rutinaria y frecuente, si se cumplen las metas de producción, estándares o normas de costos y calidad de sus procesos de atención.
 - Conjunto de procedimientos efectuados, que se realizan para verificar el cumplimiento de los resultados de un programa o proyecto.
 - Proceso de seguimiento que consiste en evaluar el desempeño de las personas que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas.
 - Proceso a través del cual se verifica en forma continua las actividades de un programa o proyecto, lo que permite evaluar su desarrollo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
 - Todos son correctos
5. Las afirmaciones siguientes pueden ser verdaderas o falsas. Marque con una V si considera que es verdadera y F si considera que es falsa.
- La supervisión es el medio más importante para el control de la gestión.
 - El/la supervisor/a no necesariamente debe tener un puesto jerárquico superior al de los/las supervisados/as.
 - En la fase de ejecución la supervisión es una piedra angular para garantizar una adecuada ejecución de los planes y programas.
 - En todos los estilos de supervisión, los dos componentes básicos son: dirigir y proporcionar apoyo.
 - En la mayor parte de situaciones se debe privilegiar la supervisión democrática en los servicios de salud.
 - En general se prefiere supervisar las actividades más antiguas y más fáciles de realizar.
 - No es recomendable avisar previamente al personal sobre el día en que se le realizará la supervisión.
 - La supervisión es un mecanismo de control administrativo.
 - El supervisor debe tener una actitud de experto ya que es el que tiene que enseñar al supervisado.
 - La supervisión es una herramienta muy útil en todas las fases de un programa, un proyecto o del funcionamiento de un servicio de salud.
 - La Supervisión tiene como centro de su actividad el control de los recursos e insumos.
 - Se deben supervisar las actividades percibidas como importantes por los trabajadores o el gerente del establecimiento.
6. El siguiente NO es un objetivo de la supervisión:
- Asegurarse de que el personal responsable tenga los conocimientos y habilidades necesarias para el buen manejo de sus funciones.
 - Asegurarse que todas las actividades de un programa o proyecto se estén realizando según lo planificado.
 - Identificar las fortalezas y debilidades de desempeño de trabajo.
 - Asegurarse de que las normas y lineamientos establecidos se estén cumpliendo.
 - Impartir capacitación en servicio, de acuerdo a lo requerido.
 - Ayudar en la toma de decisiones sobre las medidas correctivas necesarias.

- g. b y f son correctas
- h. Todas son correctas
- i. Ninguna es correcta

7. La siguiente definición NO es de supervisión capacitante:
- a. Proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral del personal, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios
 - b. Conjunto de técnicas y procedimientos, llevadas a cabo por personal supervisor «entrenado», durante una visita predeterminada a servicios de salud, centros de capacitación y otros similares.
 - c. Proceso de control gerencial destinado a observar sistemáticamente un conjunto de procesos de la gestión, con el fin de hacer los ajustes necesarios en las actividades y estrategias.
 - d. Proceso de seguimiento, que contribuye al incremento o reforzamiento de los conocimientos y habilidades que el personal encargado de una actividad o tarea necesita para cumplir con sus funciones y responsabilidades.
 - e. a y c son correctas
 - f. a y d son correctas

8. Escriba 3 técnicas de supervisión capacitante:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

9. Escriba 3 actividades importantes que el/la supervisor/a debe realizar en la Fase de Planeación de la supervisión:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

10. Escriba 3 aspectos que el supervisor/a no debe perder de vista cuando retroalimente al supervisado/a:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

**FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN
HABILIDADES DE LA FACILITACIÓN DE APRENDIZAJE**

Nombre de Facilitador/a: _____

Habilidades	LOGRADA	NO LOGRADA	ASPECTOS A MEJORAR
Habilidades de Comunicación No Verbales			
Mirada: <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene contacto visual con todas las personas en el grupo de participantes • Dirige su atención a todo el grupo y no a una sola persona o a un grupo de personas • Cuando las personas que participan están exponiendo, hace que se dirijan a todo el grupo y no solamente a él/ella 			
Postura del cuerpo: <ul style="list-style-type: none"> • Evita estar de pie en un solo lugar, "pronunciando un discurso". • Se mueve por el salón sin distraer al grupo. Evita caminar solo de un lado a otro • Cuando habla al grupo lo hace donde todos lo puedan ver 			
Movimientos de la cabeza: <ul style="list-style-type: none"> • Reacciona a lo que las personas le están diciendo, moviendo la cabeza, sonriendo o haciendo cualquier cosa demostrando que los está escuchando 			
Proximidad física: <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene cercanía y proximidad con los/las participantes, sin invadir la distancia mínima que corresponde al territorio propio de cada persona • Balancea el tiempo que está parado/a o sentado/a frente al grupo 			
Habilidades de Comunicación Verbales			
Preguntar: <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un equilibrio apropiado de preguntas abiertas y cerradas • Permite que los/las participantes respondan preguntas • Cuando es necesario coloca preguntas en el "Parqueo" • Cuando surgen preguntas que pueden llevar mucho tiempo o que se pueden responder más adelante en el taller, "estaciona" la pregunta 			
Tono de voz: <ul style="list-style-type: none"> • Habla despacio y con claridad • Hace que los participantes hablen más que él/ella 			
Parafrasear: <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza adecuadamente el parafraseo (Repite en sus propias palabras lo que los/las participantes dicen) 			
Resumir: <ul style="list-style-type: none"> • Hace resumen de las discusión para asegurar que todos entendieron 			
Reforzar: <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza adecuadamente el refuerzo 			

FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN
Aplicación del Ciclo del Aprendizaje Vivido

Nombre de Facilitador/a: _____

Etapas del Proceso de Aprendizaje	LOGRADA	NO LOGRADA	REQUERE MEJORAR
Vivencia			
<ul style="list-style-type: none"> • La técnica utilizada está de acuerdo al tema • Da las instrucciones con claridad y da oportunidad para aclaraciones y dudas • Se asegura que todos/as participen 			
Descripción y Reflexión de la vivencia			
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que los/las participantes describan y reflexionen sobre lo vivido /experimentado • Ejemplos de preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué fue lo que pasó? ○ ¿Cómo se sintieron cuando...? ○ Cuáles son sus observaciones de _____? ○ ¿Qué le sorprendió? ○ ¿Cómo se sintió sobre _____? ○ ¿Cuáles fueron sus reacciones? ○ ¿Qué estrategias se usaron? ○ ¿Cuáles fueron los momentos cruciales de esa vivencia? ○ ¿Cómo se relaciona o difieren.....de lo que dijo? ○ ¿Qué semejanzas encontró entre lo que dijeron las personas? 			
Generalización			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza preguntas para que los/las participantes saquen <i>conclusiones</i>. <p><i>Ejemplos de Preguntas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué han aprendido de...? ○ ¿Qué conclusiones sobre _____ se pueden sacar de esto? ○ ¿Ha obtenido algunas ideas sobre.....? ○ ¿De qué manera lo que hemos hecho se relaciona con el tema o con la realidad en que vivimos? ○ ¿Qué conclusiones o enseñanzas podemos sacar? ○ ¿Hay algunas lecciones que aprender? ○ ¿Qué consejo general podemos dar sobre _____? ○ ¿Qué principios se pueden desarrollar de esto? ○ ¿Cuáles son los puntos significativos de recordar en esta sección del curso sobre _____? ○ ¿Después de esta sesión, de las lecturas y discusiones que hemos tenido toda la semana, que ideas tiene ahora de _____? 			
Utilización de Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza preguntas que incentiva a los participantes a que se imaginen situaciones de sus vidas cotidianas y a que identifiquen qué harían mejor o diferente como resultado de lo que han aprendido. <p><i>Ejemplos de Preguntas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cómo puede poner en práctica _____? ○ ¿Cómo puede utilizar _____? ○ Como resultado de nuestro trabajo en _____, ¿qué podría hacer o que hará de manera diferente cuando regrese a su trabajo? ○ Identifique por lo menos tres ‘formas’ en que podría ser o será más efectivo/a en _____? ○ ¿En qué cosas le hace falta continuar trabajando a usted? (o al grupo) ○ ¿De qué manera puede cambiar su actitud hacia _____? ○ ¿Cómo puede el grupo apoyar sus esfuerzos para el cambio? 			

TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE
Formulario de retroalimentación
Supervisión con la Técnica de Observación

Actividad/Servicio a supervisar: _____

Nombre de el/la supervisor/a: _____

Nombre de el/la supervisado/a: _____

Habilidades	LOGRADA	NO LOGRADA	REQUERE MEJORAR
Previo a la observación			
Presentarse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dice su nombre de manera amable ante el/la supervisado/a ▪ Dice a quién representa y el motivo de su visita 			
Explicar los objetivos de la supervisión <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica lo que hará durante la visita y el tiempo aproximado que se tardará ▪ Muestra a el/la persona supervisada los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación. 			
Crear un ambiente agradable mediante una buena comunicación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica a el/la supervisado/a que la supervisión, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo ▪ Explica que si los procedimientos son adecuados se le reforzará y si no lo son, le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo ▪ Explica que va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesiten para desempeñar mejor su trabajo 			
Solicitar permiso al personal de salud para hacer la observación, así como a el/la usuario/a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite que el profesional que está brindando el servicio solicite el permiso a el/la usuario/a ▪ Se le explica a el/la usuario/a que la observación va a estar dirigida al profesional brindando el servicio y que de ninguna manera estará dirigida a él/ella. ▪ Agrade al usuario/a la colaboración prestada. 			
Durante la observación			
Observar la calidad técnica de la actividad <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la observación siguiendo las Guías de Verificación (Hace las anotaciones) <ul style="list-style-type: none"> ○ La manera que el/la supervisado/a está realizando la actividad. ○ La verificación de la aplicación de las normas en la actividad ○ La optimización de los recursos disponibles. ○ El trato al usuario/a. ○ La comunicación con el usuario. 			
Después de la observación			
Retroalimentar <ul style="list-style-type: none"> • Hace la retroalimentación en un lugar privado • Utiliza la Guía de Verificación para retroalimentar • Comienza la retroalimentación reconociendo/mencionando los procedimientos o las partes ejecutadas correctamente por el/la supervisado/a • Describe los problemas encontradas / procedimientos ejecutados incorrectamente en forma objetiva • No compara el trabajo de el/la supervisado/a con el de otra persona • Hace sugerencias precisas diciéndole el/la supervisado/a cómo • Deja las instrucciones para mejorar el trabajo en forma escrita 			
Capacitar <ul style="list-style-type: none"> • Capacita a el/la supervisado/a en los procedimientos o aspectos a mejorar 			
Motivar, agradecer: <ul style="list-style-type: none"> • Motiva a el/la supervisado/a para que aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación interpersonal • Agradece por el tiempo e interés prestados 			

Despedirse

- Se despide en forma cordial

FORMATO DE PLAN DE SUPERVISIÓN

Áreas/Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Periodo

INFORME DE SUPERVISIÓN CAPACITANTE

Fecha de la supervisión:	
Región Departamental de Salud:	Lugar visitado:
Nombre de el/la supervisor/a:	Cargo:
Áreas supervisadas	Técnicas de supervisión
Hallazgos (nivel de desempeño)	Áreas por mejorar
Acciones tomadas (capacitación individual/ grupal)	Compromisos asumidos
Sugerencias	

TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE

EVALUACIÓN FINAL

Fecha: _____ **Lugar:** _____

1. ¿En qué medida logró llenar sus expectativas?

Muy alto___ Alto___ Medio___ Bajo___ Muy Bajo___

¿Por qué?: _____

2. ¿Qué fue lo que más le gustó?

3. ¿Qué fue lo que menos le gustó?

4. ¿Qué le pareció la metodología utilizada? _____

5. ¿Cómo le pareció el manejo del taller por parte de los/as facilitadores/as?

6. ¿Cuál es su opinión del hotel, comida, refrigerios, atención del personal?

7. ¿Qué sugerencias nos da para mejorar este tipo de taller? _____

Bibliografía

- 1) Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación Bimbela Pedrola José Luis, Navarro Matillas Bibiana. Escuela Andaluza de Salud Pública. Granada, España
- 2) Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud Supervisión, Monitoreo y Evaluación. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Ministerio de Salud. Lima Perú Noviembre de 1998
- 3) Facilitación del Aprendizaje desde la Vivencia. III Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. Lic. Edmundo Barón. Buenos Aires, Argentina
- 4) Guía de Supervisión, monitoreo y evaluación para los programas de atención materna y perinatal. MotherCare Bolivia, USAID John Snow, Inc (JSI) 2000
- 5) Habilidades de los entrenadores para adiestrar en el trabajo (AET) Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH IC 9479 INFORMACIÓN CIRCULAR, 2005
- 6) Hombres de verdad o la verdad sobre los hombres. Guía de reflexión con grupos de hombres en temas de Género y Masculinidad. P. Welsh y X. Muñoz
- 7) Manual de Organización, Rediseño y Actualización del Sistema Nacional de Supervisión Capacitante del Programa Nacional de Control de la Tuberculosis. Ministerio de Salud Pública República Dominicana julio, 2011
- 8) Maletín de Campo. Una guía para la capacitación y facilitación en procesos grupales. Cristina Carles Medarde, Miguel Expósito Verdejo. Santo Domingo, República Dominicana 2006
- 9) Manual de Facilitación. Carpeta de Información de Educación para la Dignidad Humana. Guía para el uso de Metodologías participativas en la educación en derechos humanos. Amnistía Internacional, 2011
- 10) Manual de supervisión capacitante en información y logística de anticonceptivos. Ministerio de Salud. Perú, 2000
- 11) Manual para La Facilitación de Procesos de Incidencia Política. Primera edición, marzo 2005 Dinámicas de Grupo para Talleres de Incidencia Política Página 277 – 294 Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA)
- 12) Programa de Administración en Salud. Unidad Didáctica No. VII “Plan de Mejora para un Reto Identificado en el Cuadro de Mando” Recinto Universitario Rubén Darío, Facultad de Ciencias Médicas, Managua, Departamento de Medicina Preventiva. Managua julio 2009

- 13) Training Trainer for Development. Center for Development and Population Activities, 1994
- 14) Un Enfoque Multidisciplinario para el Tratamiento y la Adherencia para el VIH/SIDA. Manual del Capacitador. Cicatelli Associates New York Link III Febrero 2003



Taller de Entrenamiento en Supervisión Capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

**“Lo que no se mide no se puede mejorar”
Edwards Deming**

Manual de el/la facilitador/a

HONDURAS 2014

Agradecimientos

La Secretaría de Salud agradece a la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), por su valioso apoyo en la producción del manual.

Esta publicación ha sido posible por el apoyo generoso del pueblo Norteamericano a través de la Agencia de los estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos no necesariamente reflejan los puntos de vista de la USAID o del gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

Autoridades de la Secretaría de Salud

Dra. Edna Yolani Batres

Secretaria de Estado en el Despacho de Salud

Dra. Sandra Maribel Pinel

Subsecretaria de Redes Integradas de Servicios de Salud

Dr. Francis Rafael Contreras

Subsecretario de Regulación

Dra. Silvia Yolanda Nazar

Directora General de Normalización

Dra. Glady Paz Díaz

Directora General de Vigilancia del Marco Normativo

Dra. María del Carmen Sevilla

Directora General de Desarrollo del Recurso Humano

Dr. Billy Rolando González

Director General de Redes Integradas de Servicios de Salud

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	2
SECCIÓN 1	8
PLAN METODOLÓGICO DEL TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE	8
1.1. PLAN DE TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE	8
1.2. AGENDA DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	10
SECCIÓN 2	13
INTRODUCCIÓN AL TALLER	13
2.1. CREAR UN AMBIENTE POSITIVO DE TRABAJO	13
2.2. BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN AL TALLER	13
2.3. REVISIÓN DE ASPECTOS LOGÍSTICOS DEL TALLER	14
2.4. PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES	14
2.5. DEFINICIÓN DE EXPECTATIVAS, OBJETIVOS Y AGENDA DEL TALLER	15
2.6. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS DEL TALLER (LLUVIA DE IDEAS)	17
2.7. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS ANTES DEL TALLER PRE-PRUEBA (EJERCICIO INDIVIDUAL)	18
SECCIÓN 3	19
SUPERVISIÓN	19
3.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA SUPERVISIÓN	19
3.2. UTILIDAD DE LA SUPERVISIÓN	23
3.3. EDUCACIÓN CONTINUA.....	25
3.4. MODALIDADES DE SUPERVISIÓN	26
3.5. ESTILOS DE SUPERVISIÓN	26
SECCIÓN 4	28
DIFERENCIA ENTRE MONITOREO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	28
4.1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE MONITOREO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	28
SECCIÓN 5	32
SUPERVISIÓN CAPACITANTE	32
5.1. ¿QUÉ ES SUPERVISIÓN CAPACITANTE?	32
5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	34
5.3. REQUISITOS PARA SER SUPERVISOR/A CAPACITANTE	35
5.4. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE EL/LA SUPERVISOR/A CAPACITANTE	35
SECCIÓN 6	37
PROGRAMACIÓN DE LA SUPERVISIÓN CAPACITANTE	37
6.1. ¿QUÉ DEBEMOS SUPERVISAR?	37
6.2. PLAN DE SUPERVISIÓN.....	39
6.3. GUÍA DE SUPERVISIÓN.....	41

Abreviaturas

CAI	Centro de Atención Integral
HSH	Hombres que tienen sexo con otros hombres
ITS	Infección de Transmisión Sexual
TS	Trabajadores/as sexuales
ONG	Organización No Gubernamental
PEMAR	Poblaciones en Más Alto Riesgo
PTMH	Programa de Prevención de la Transmisión del VIH de Madre Hijo/a
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
UMIETS	Unidades de Manejo Integral de las Infecciones de Transmisión Sexual
USAID	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana

Introducción

El *Manual de el/la facilitador/a para el Entrenamiento en Supervisión capacitante* forma parte de los recursos de apoyo para la organización y desarrollo de los procesos de formación y actualización a proveedores de servicios de salud en ITS/VIH/Sida, como parte de la implementación de la Estrategia de Abordaje Integral a las ITS/VIH/Sida en el Marco de la Reforma del Sector Salud.

Este manual está dirigido al personal perteneciente a proveedores de servicios de ITS/VIH/SIDA públicos de la Secretaría de Salud y personal de proveedores no público (IHSS, ONG, Organizaciones comunitarias) que tendrá bajo su responsabilidad la formación de entrenadores/as en el tema de supervisión capacitante, quienes posteriormente serán los que entrenen a los demás equipos de proveedores de salud.

La facilitación de procesos de formación de profesionales en salud requiere de una variedad de habilidades y conocimientos técnicos, pedagógicos y administrativos, así como del compromiso, la práctica y el aprendizaje constante de técnicas y metodologías nuevas. En ese sentido las y los facilitadores del proceso son formados en la práctica y en su esfuerzo continuo por mejorar y crecer.

Ser una persona facilitadora, también, requiere de mucha conciencia y compromiso con los procesos de empoderamiento de las demás personas. Por tal razón, este programa de formación ha sido diseñado en base a los principios del aprendizaje de las personas adultas, con la metodología de facilitación participativa.

El manual comprende los elementos metodológicos y conceptuales para el abordaje de cada tema, con la incorporación de métodos y técnicas participativas e interactivas, a fin que los /las participantes tengan la oportunidad de practicar las habilidades en el manejo del siguiente documento:

- Manual de el/la proveedor/a en supervisión capacitante de Servicios en ITS/VIH/Sida

Como usar este manual:

Para garantizar la efectividad en la aplicación del manual, se requiere que las personas que lo van a utilizar lo conozcan a profundidad, por lo tanto es necesario que con antelación se conozcan los **temas** y sus **contenidos**, luego **repasar** y **practicar** cada una de las técnicas, instrumentos, formularios y formatos como materiales de apoyo.

El manual consta de 12 secciones, descritas a continuación:

Sección 1: Se describen los elementos que conforman el Plan de entrenamiento en supervisión capacitante y la Agenda del programa de entrenamiento.

Sección 2: El desarrollo metodológico de las actividades de Introducción al taller.

Sección 3 a la Sección 10: Comprende el desarrollo conceptual - metodológico de los temas y contenidos del programa de entrenamiento.

Cada sección está estructura de la siguiente manera:

- ▶ Tema a desarrollar
- ▶ Objetivos de aprendizaje
- ▶ Técnicas de aprendizaje
- ▶ Contenidos
- ▶ Materiales de apoyo
- ▶ Materiales requeridos
- ▶ Tiempo requerido
- ▶ Preparación previa (Cuando es requerido)
- ▶ Procedimiento: Se presentan las instrucciones paso a paso acerca de cómo dirigir cada técnica, aplicando el método del “Ciclo de Aprendizaje Vivido”

Sección 10: Actividades de evaluación y cierre del taller

Sección 11: Información de apoyo

Sección 12: Incluye los Materiales de Apoyo: Instrumentos, Formularios de retroalimentación, Hojas de Trabajo de Análisis de Casos, Pre prueba y post prueba, Formatos, etc.

En **Anexos:** Principalmente se incluye Información adicional de los temas y otras técnicas de presentación y evaluación.

Símbolos y Colores usados en este Manual

Este manual utiliza varios símbolos y un código de colores para facilitarle el trabajo a el/la facilitador/a:



Este símbolo le indica que debe preparar un papelógrafo, o debe de pedirles a los participantes que escriban algo.



Este símbolo le sugiere un tiempo límite para realizar las actividades de las sesiones.



Este símbolo indica la finalización de cada sesión.



Este símbolo indica el “Parqueo”. En una papelógrafo, se escribe el título “Parqueo”, y allí se colocaran las preguntas de los participantes a ser contestadas posteriormente. (Por ej. Preguntas que no están relacionadas directamente con el tema o discusiones que desvían la atención del grupo del tema principal.)

Conceptos generales sobre la facilitación del aprendizaje en personas adultas

En términos generales, la facilitación se define como *hacer que las cosas ocurran fácilmente, o hacer posible algo*. (Internacional, 2011) La facilitación comprende el uso de métodos y técnicas participativas para estimular una mayor implicación e interacción de las personas participantes y para crear un entorno favorable que sea propicio para el aprendizaje y el empoderamiento, y que sea también atractivo y divertido.

La Facilitación participativa es un método de aprendizaje que involucra activamente a los participantes en el proceso educativo, incorporando sus necesidades, sus capacidades, sus reflexiones y análisis y sus estrategias de cambio. El aprendizaje en las personas adultas, ocurre cuando los participantes están involucrados entera y activamente todo el tiempo, y además cuando se les permite trabajar en su propio ritmo.

La investigación ha revelado que las personas adultas responden de modos distintos a los diferentes métodos de enseñanza de los conocimientos y que la retención varía según el medio por el que aprendió.

Así es que su grupo de participantes retendrá:

- 10 por ciento de lo que lea;
- 20 por ciento de lo que oiga;
- 30 por ciento de lo que vea;
- 50 por ciento de lo que oiga y use;
- 70 por ciento de lo que haga. (Cristina Carlos Medarde, 2006)

Este principio puede resumirse en un proverbio chino:

"Lo que se escucha, se olvida;
lo que se ve, se recuerda;
lo que se hace, se entiende."

La función del facilitador/a es crear y mantener un entorno de aprendizaje positivo y saludable de confianza y franqueza en el que todas las personas participantes se sientan seguras de sí mismas y estén dispuestas a compartir experiencias, hablar con sinceridad y aprender juntas y en el que se respeten las diferencias de opinión. (Internacional, 2011)

Esto supone la promoción de la corresponsabilidad en el aprendizaje, que recae en todo el grupo y no sólo en la persona que actúa como facilitador.

La función de facilitador/a consiste en garantizar que el aprendizaje tiene lugar de manera más eficaz. (Internacional, 2011)

Cuando el enfoque del aprendizaje es el participante, se motiva la creatividad y la reflexión, lo cual estimula cambios de actitud y conciencia.

El/la facilitador/a ayuda a los demás a aprender, y también aprenderá.

Sugerencias para facilitar el aprendizaje:

Partiendo de los *Principios de la educación para adultos*, tome en cuenta los siguientes **aspectos para motivar o facilitar el aprendizaje**: (Activities, 1994)

- **Prepárese suficientemente y con anticipación.** Empiece su preparación lo antes posible (mínimo 2 semanas antes de la fecha del taller). Hay que conocer sus técnicas, métodos y materiales y, además, hay que practicar y ¡practicar!
- **Proporcione un ambiente de seguridad y comodidad.** Es importante crear un ambiente positivo y fraternal con técnicas que permitan que las personas del grupo se conozcan y que se sientan cómodas y para crear un ambiente conducente al aprendizaje. Una persona que está relajada y contenta aprende con más facilidad que una que se siente con temor, vergüenza o enojo.

Arreglo del espacio: Es de gran importancia preocuparse por la comodidad física y emocional de cada participante. Los arreglos del espacio físico deben promover la interacción entre los facilitadores y los participantes; tanto como la relación entre los participantes mismos. Se debe hacer todo lo posible para que los participantes puedan estar sentados en un círculo que les permita verse las caras a todos. Si el círculo es demasiado grande para poder escuchar a todos es mejor formar una figura de herradura o dos semicírculos, si es que hay hojas grandes en la pared para ver.

La manera en que se acomoda un salón influye en la participación de la discusión. Aquellos que puedan ver las caras de todos los demás en el grupo tienen la ventaja sobre los que no. Si las personas están sentadas en líneas rectas, es muy difícil que se desarrolle una buena discusión entre ellos, por la razón de que no se pueden ver las caras. La mayoría de las preguntas y comentarios serán dirigidos a aquellos que están viendo hacia el grupo. También hay que proporcionar a los/las participantes información necesaria para que se sientan cómodos en el nuevo ambiente: donde están ubicados los baños, el agua, lugares para almorzar y otras cosas.

Para el desarrollo de esta capacitación se requiere de un salón amplio que permita hacer trabajos grupales, así como tener la facilidad de usar las paredes o contar suficientes pizarras o porta rotafolios.

- **Comuníquelos en forma clara lo que involucra el programa de capacitación.** Los/las participantes tienen que estar convencidos/as que la capacitación será relevante y que las habilidades específicas que aprenderán están de acuerdo con sus necesidades. *Las personas adultas aprenden mejor cuando consideran que el tema es realmente pertinente y se puede aplicar poco después de la capacitación. La motivación para aprender es máxima cuando llena alguna necesidad inmediata.*
- **Asegúrese que sientan que son necesarios/as, que están involucrados/as o que son importantes.** Esto les da la motivación necesaria para que tome lugar el aprendizaje. Un elemento clave en cuanto a la motivación, es la autoestima de los participantes, por esta razón es importante encontrar formas de desarrollarla. *Mostrar aprecio por las cosas que ya pueden hacer, desarrolla la autoestima y la motivación.*
- **Respete su individualidad y estimúela,** ya que las personas aprenden en diferentes ritmos y tienen distintos estilos. El respeto mutuo entre el capacitador y el alumno contribuyen al proceso educativo. *Cada participante trae sus propias experiencias y que todas ellas contribuyen al enriquecimiento de la capacitación.*
- **Asegúrese de usar siempre técnicas participativas o ejercicios prácticos.** A medida que los están haciendo” su autoconfianza aumentará y podrán adaptar lo que están aprendiendo a sus propias circunstancias. *Significa aprender haciendo.*
- Para el desarrollo de las técnicas **aplique el “Ciclo de Aprendizaje Vivido.** Se logra aprender lo máximo de una experiencia cuando la persona se toma el tiempo de **reflexionar** sobre lo que aprendió. Esto significa la formulación de conclusiones acerca de lo aprendido y la deducción de principios para aplicar el conocimiento a experiencias similares en el futuro.
- **Utilice los visuales de la manera apropiada.** Utilice ayudas visuales sencillas, claras y fáciles de leer para reforzar el aprendizaje. Utilice los rotafolios, diapositivas, transparencias y modelos para ilustrar el tema con información precisa y concisa y en letra grande. Nunca lea una presentación. Use “temas generales” o ideas, puntos, problemas, alegrías de las cuales las personas platican, les preocupan o festejan siempre. Esto genera un ambiente positivo. ¡Concluya a tiempo!
- **Utilice preguntas abiertas.** Utilice preguntas abiertas para estimular la participación en el grupo, rebote algunas de las preguntas que el grupo realiza, animando a los miembros reflexionar y discutirlo en el grupo. Utilice preguntas frecuentemente para verificar comprensión y para sintetizar conceptos claves; si usted no sabe la respuesta a una pregunta de un participante, colóquela en el Parqueo, y dígame que indagará y ¡hágalo!
- **Retroalimente.** Para obtener un aprendizaje eficaz es importante que se provea a los/las participantes una retroalimentación que funcione de forma tanto correctiva como reforzadora. Sostenga un estado de ánimo entre los/las participantes con comentarios

dinámicos y retroalimentación positiva después de contribuciones de los miembros como respuestas a preguntas, el trabajo en equipo, presentaciones individuales, juegos de roles, etc.

- **Evalúe:** Diariamente evalúe su sesión de capacitación con el fin de mejorar sus técnicas asegurarse que se está dirigiendo a las necesidades de información de los/las participantes. La evaluación puede ser realizada de forma verbal (pidiendo a los/las participantes que compartan con el grupo una cosa que aprendieron y algo que podría ser mejorado), y de forma escrita (al ser anónimas hay mayor posibilidad que los/las participantes sugieran como mejorar la facilitación).

Funciones y responsabilidades de la persona facilitadora

Como facilitador/a, usted necesita estar familiarizado/a con todos los contenidos que va a enseñar, su quehacer consiste en brindar explicaciones, contestar preguntas, fomentar la participación y administrar los tiempos, en resumen garantizar el éxito del taller en el logro de los objetivos y propósito planteados. Para desempeñarse como Facilitador de este taller, es preciso entender el rol que va desempeñar, esto nos conducirá a reflexionar que no todos tienen las capacidades y habilidades para impartir este taller.

Las funciones que desarrollará a lo largo de la actividad se definen a continuación:

- ▶ Planificar con anticipación los requerimientos de espacios físicos y de los insumos que se requerirán para desarrollar con éxito el taller
- ▶ Tener amplio conocimiento de los contenidos que deberá desarrollar
- ▶ Llevar control que los contenidos de la agenda desarrollados sean entendidos por todos los/as participantes
- ▶ Estar activo a contestar o aclarar las dudas que se presenten
- ▶ Organizar los equipos de trabajo y explicar con la suficiente claridad la metodología que se utiliza
- ▶ Dirigir las actividades que se realizan en los equipos de trabajo y verificar que se cumplen con los objetivos propuestos
- ▶ Estar muy atento a la organización de las plenarias, paneles, etc.
- ▶ Motivar
- ▶ Evaluar los resultados de las actividades
- ▶ Retroalimentar a los/las participantes según se presente la necesidad
- ▶ Analizar el desempeño de los/as participantes e introducir mejoras para el aprovechamiento en el transcurso del taller
- ▶ Manejo efectivo del tiempo

Sección 1

Plan metodológico del taller de entrenamiento en supervisión capacitante

1.1. Plan de taller de entrenamiento en supervisión capacitante

IX. Aspectos generales:

Duración: El taller está programado a ser desarrollado en 3 días, en un total de 24 horas.

Participantes: Para la identificación y selección de los/las participantes al taller tome en cuenta los siguientes criterios:

- Personal de salud del sector público y no público
- Personal con cargos que tengan dentro de sus funciones la supervisión en la prestación de servicios de salud, diferenciándola de las funciones de monitoreo.
- Si es personal de la Secretaría de Salud debe incluir dentro de sus funciones la responsabilidad de supervisar servicios.

Número de participantes: El número recomendado de participantes en el taller es de 20 personas como máximo.

- X. Objetivo General:** Capacitar a personal del sector salud público y no público en supervisión capacitante de servicios de ITS/VIH/Sida, como parte de la implementación de la Estrategia de Abordaje Integral a las ITS/VIH/Sida en el marco de la reforma del sector salud.

XI. Objetivos Específicos:

Al finalizar la formación los/las participantes serán capaces de:

- e) Describir los elementos conceptuales de la supervisión capacitante e identificar las diferentes técnicas de aplicación en los diferentes procesos del control de la calidad en la prestación de servicios de salud con énfasis en ITS/VIH/Sida.
- f) Reflexionar sobre las cualidades que debe tener los supervisores capacitantes efectivos.
- g) Poner en práctica las habilidades y destrezas para realizar la supervisión capacitante.
- h) Diseñar un plan de supervisión capacitante e Identificar las oportunidades para su implementación.

XII. Temas y Contenidos:

Supervisión

- ¿Qué es la supervisión?
- Utilidad de la supervisión
- Modalidades de la supervisión
- Estilos de supervisión
- Educación continua

Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación

- Monitoreo
- Supervisión
- Evaluación

Supervisión capacitante

- ¿Qué es supervisión capacitante?
 - Características de la supervisión capacitante
 - Objetivos de la supervisión capacitante
- Requisitos para ser supervisor capacitante
 - Características de el/la supervisor/a capacitante
 - Conocimientos y habilidades de el/la supervisor capacitante

Programación de la supervisión

- ¿Qué debemos supervisar?
- Requisitos para la planificación de la supervisión
- Elementos de un Plan de supervisión
- Guía de supervisión

Técnicas de la Supervisión capacitante

- Fases de la Supervisión capacitante
- Fase 1: Planeación/Preparación
- Fase 2: Ejecución de la supervisión
- Fase 3: Análisis de la información
- Fase 4: Informe de la supervisión
- Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos

Método de Resolución de problemas de desempeño

- Etapas en el proceso de resolución de un problema
 - Etapa 1: Identificar y describir el problema
 - Etapa 2: Identificar las causas del problema
 - Etapa 3: Plantear las soluciones reales del problema

XIII. Evaluación:

La Evaluación comprende tres aspectos:

- Evaluación de Conocimientos Antes y Después del taller
- Evaluación diaria
- Evaluación Final: Aspectos técnicos y logísticos del taller

XIV. Materiales requeridos para el desarrollo del taller:

Para desarrollo del taller requerirá de los siguientes materiales:

- Gafetes
- Marcadores permanentes
- Marcadores acrílicos
- Papel rotafolio
- Masking tape
- Equipo audiovisual.
- Presentaciones (Diapositivas)

- Carpetas/ Binders
- Bolígrafos
- Papel bond tamaño carta
- Cartulina de colores
- Tarjetas de colores

XV. Recursos de Apoyo:

- Plan de Taller
- Pre y post prueba de Conocimientos
- Formulario de Retroalimentación: Supervisión con la Técnica de Observación
- Formato Plan de Supervisión
- Hoja de Evaluación diaria
- Cuestionario de Evaluación Final del Taller

XVI. Contenido de la Carpeta para las y los participantes:

La carpeta deberá contener los siguientes materiales:

- Manual de el/la participante. Entrenamiento en Supervisión capacitante en Servicios de ITS/VIH/Sida
- Libreta
- Bolígrafo

1.2. Agenda del programa de entrenamiento

PRIMER DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
Bienvenida e introducción al taller Revisión de aspectos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bienvenida ▶ Aspectos generales sobre el taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palabras de bienvenida
Presentación de participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: “Presentación por dibujos”
Definición de Expectativas Objetivos y agenda de taller Parqueo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expectativas e intenciones ▶ Objetivos del taller ▶ Plan de capacitación ▶ Metodología ▶ Parqueo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: ¿Por qué estoy aquí?
Establecimiento de Normas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normas o sugerencias para la buena marcha del taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lluvia de ideas
Evaluación de conocimientos Antes del taller	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación de conocimientos generales sobre facilitación y supervisión capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre prueba de conocimientos
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué es la supervisión? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en parejas ▪ Exposición dialogada ▪ Experiencias negativas y positivas de supervisión
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utilidad de la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modalidades de la supervisión ▶ Estilos de supervisión <ul style="list-style-type: none"> ○ Educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Principales diferencias entre supervisión, monitoreo y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada ▪ Análisis de casos
Supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué es Supervisión capacitante? <ul style="list-style-type: none"> ○ Características de la Supervisión capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura dirigida ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Requisitos para ser Supervisor capacitante ▶ Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: “Talentos” ▪ Exposición dialogada
Evaluación diaria	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a reforzar ▶ Recomendaciones para mejorar el desarrollo del taller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenado de Hoja de Evaluación diaria

SEGUNDO DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Programación de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué debemos supervisar? ▶ Planificación de supervisión ▶ Guía de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada ▪ Trabajo en grupos
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño de un Plan de Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos:
Técnicas de Supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Técnicas de supervisión capacitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajos grupales ▪ Exposición dialogada
Fases de la Supervisión caapcitante	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fases de la Supervisión capacitante: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fase 1: Planeación/Preparación de la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición dialogada
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fase 2: Ejecución de la supervisión <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de una observación: Antes, Durante y Después de la observación ○ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juegos de roles (Trabajo en tríos) ▪ Exposición dialogada ▪ Juegos de roles
Evaluación diaria	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocimientos adquiridos en el día y temas a reforzar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenado de Hoja de Evaluación diaria

TERCER DÍA		
TEMA	CONTENIDOS	RECURSO EDUCATIVO/ TÉCNICA
¿Dónde estamos?	Compartir las reacciones y percepciones que las y los participantes tienen a través del proceso del taller	
Resumen y retroalimentación del día anterior		
Fases de la supervisión capacitante	▶ Ejercicios de la Fase 2: Técnica de observación	▪ Juegos de roles
	▶ Fase 3: Análisis de la supervisión	▪ Exposición dialogada
	▶ Fase 4: Informe de la supervisión	▪ Trabajo individual: elaboración de informe
	▶ Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos	▪ Exposición dialogada
Método de Resolución de problemas de desempeño	▶ Etapas en el proceso de resolución de un problema: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar y describir el problema ○ Identificar las causas del problema ○ Plantear las soluciones razonables al problema 	▪ Exposición dialogada ▪ Análisis de casos (Trabajo grupal)
Evaluación Final y Cierre del taller	▶ Evaluación final del taller ▶ Cierre	• Llenado de Hoja de Evaluación final

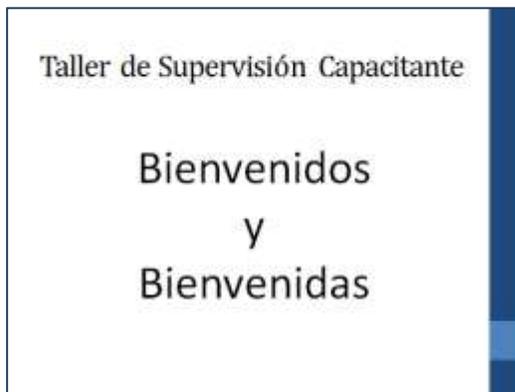
Sección 2

Introducción al taller

2.1. Crear un ambiente positivo de trabajo

Antes de que los/las participantes lleguen, organice el lugar, creando un entorno agradable que de la sensación que estarán en un espacio de trabajo ordenado y confortable:

- ▶ Coloque las sillas en semicírculo donde todos se vean, suficiente luz, ventilación y temperatura adecuada
- ▶ Coloque un papelógrafo o diapositiva de bienvenida
- ▶ Tenga los materiales ordenados
- ▶ En cartulinas de colores en formas de “estrellas”, “nubes”, coloque los nombres de los/as participantes en un lugar visible
- ▶ Conforme vayan llegando los/las participantes acérquese informalmente intercambiando algunas palabras o presentándose



2.2. Bienvenida e Introducción al Taller - ⌚ 8 minutos

De una cordial bienvenida a los/las participantes y expréseles que está muy satisfecho/a de que estén interesados/as en convertirse en Capacitadores/as en Supervisión capacitante.

Haga referencia sobre los siguientes puntos:

- ▶ Importancia de los procesos de Formación y actualización de recursos humanos en el marco de la Implementación de la Fase de Pilotaje de la Estrategia de Abordaje Integral de ITS/VIH/Sida
- ▶ Importancia de la supervisión capacitante para el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de ITS/VIH/Sida



2.3. Revisión de aspectos logísticos del Taller - ⌚ 5 minutos

Tome unos minutos para revisar los aspectos logísticos del taller.

- Lugares donde se tomará el refrigerio y almuerzo.
- Ubicación de los baños
- Uso de celular
- Pago de viáticos y gastos de viaje, entre otros.

2.4. Presentación de participantes - ⌚ 30 minutos -

Objetivos:

- d) Permitir que los participantes se conozcan entre sí
- e) Generar un ambiente de integración grupal y sensibilización personal
- f) Practicar las habilidades de concentración, de escuchar y memorizar

Recurso Educativo:

- Técnica: “Presentación por Dibujos”

Materiales requeridos:

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas de colores
- Bolígrafos

Procedimiento:

- 4)  Reparta una hoja en blanco a cada participante y le pídales que dibujen algo que representa a cada persona. El dibujo puede ser un símbolo, una serie de dibujos, una planta o animal o cualquier cosa que la persona quiera dibujar. Pídales también que escriban en la hoja lo siguiente:
 - Una cualidad
 - Su pasatiempo favorito
 - Un talento
 - Un valor
 - Algo de ellos/ellas que nadie sabe
- 5) Luego, en plenaria, pida a los/las participantes que compartan el dibujo y después el pasatiempo, talento, valor y lo que nadie sabe acerca de ellos/ellas.
- 6) Una vez que todos/as se hayan presentado, para reflexionar sobre la experiencia, realice las siguientes preguntas:
 - *¿Cómo se sintieron cuando estaban realizando el dibujo?*
 - *¿Cómo se sintieron cuando estaban compartiendo su cualidad, talento, pasatiempo y lo que nadie sabe acerca de ustedes?*
 - *¿Qué información acerca de ustedes les resultó más difícil de compartir? ¿Por qué?*
 - *¿Qué les llamó más la atención y los motivó a escuchar acerca de los demás?*
 - *¿En qué se asemeja esto a situaciones en las que usted ha estado?*
 - *¿Cómo se aplica este ejercicio en la prestación de servicios de salud?*



Reconozca el esfuerzo que los/las participantes pusieron para realizar el ejercicio. Refiera que el aprendizaje será más efectivo en la medida que como grupo nos conozcamos y nos sintamos en confianza entre unos y otros.

RECUERDE: La oportunidad que tienen los/las participantes de hablar acerca de su vida personal y que sean escuchados y respetados, propicia desde el inicio del entrenamiento la creación de un ambiente de confianza y seguridad entre ellos y el/la facilitador/a. No convierta la presentación en una especie de narración del Curriculum vitae, donde pareciera ser que el que más cargos, títulos u ocupaciones tiene, más importante es.

Si desea utilizar otra técnica de presentación, tenga en cuenta siempre que los objetivos de la presentación son:

- ▶ Permitir al grupo romper la tensión que siempre existe al principio del taller
- ▶ Facilitar que las personas hablen de sí mismas y no sólo de sus opiniones
- ▶ Tener una visión global de las riquezas y potencialidades humanas que hay en el grupo
- ▶ Crear un espacio para que cada uno brinde algo de sí mismo al grupo, etc.

2.5. Definición de Expectativas, Objetivos y Agenda del Taller - 🕒 30 minutos-

Objetivos:

- a) Averiguar las expectativas de los/las participantes y del grupo con respecto al taller de capacitación.
- b) Mostrar la similitud y carácter común de las expectativas y objetivos.

Técnica:

- ¿Por qué estoy aquí?

Materiales requeridos:

- Hojas de rotafolio
- Tarjetas de colores
- Masking tape
- Marcadores de acuerdo al número de participantes
- Retroproyector

Material de Apoyo:

- Plan/Agenda del taller

Procedimiento:

Diga a los/las participantes que le complace tener esta oportunidad de trabajar con ellos para que se conviertan en Capacitadores/as en Supervisión capacitante y que con el fin de estar seguros que compartimos una visión común para este taller, es importante que ellos compartan sus expectativas de lo que van a lograr al final de esta capacitación.

Desarrolle la técnica como a continuación se describe:

- 1)  En una hoja de rotafolio escriba: EXPECTATIVA y péguelo frente al salón de manera que todos los/las participantes lo puedan ver.
- 2) Entregue a cada participante una tarjeta (media carta) y marcadores.
- 3)  Pídales que escriban en la tarjeta lo que desean y lograr aprender con la capacitación o en el taller y que cuando la hayan escrito peguen la tarjeta en la hoja de rotafolio. Pueden escribir sus expectativas respondiendo a las siguientes preguntas:
 - *¿Qué espera de este taller?*
 - *¿Qué dudas o temores tiene?*
 - *¿Qué ofrece para el buen desarrollo de este taller?*



Enfatíceles que sean lo más específico posible sobre sus expectativas.

- 4) Clasifique las expectativas del grupo que sean semejantes y agrúpelas según su relación con los contenidos y objetivos del taller.
- 5) Realice un análisis de las expectativas en comparación a los objetivos y contenidos a desarrollar en el taller y señale cuáles de las expectativas presentadas por los/las participantes serán cumplidas y cuáles no.

Objetivos y Agenda del Taller

- 6) Presente los objetivos del taller y consulte si tienen alguna pregunta sobre ellos. Explique que los objetivos se irán clarificando a través del desarrollo del taller.
Lea la agenda propuesta para el taller y ratifique los tiempos de inicio y de finalización de la jornada, asimismo las horas de refrigerios y almuerzos.
- 7) Refuerce que el taller tiene dos objetivos: Capacitarlos como Entrenadores y a la vez capacitarlos en el tema de Supervisión capacitante.
- 8) Explique que es muy importante que todos participen activamente durante el desarrollo del taller, recordándoles que deben prestar mucha atención, ya que va a participar en ejercicios prácticos a lo largo de este taller el cual será replicado por ellos.



Diga a los/las participantes que el último día se revisará el nivel de cumplimiento de estas expectativas.

RECUERDE: Hacer el análisis de las expectativas versus los objetivos y contenidos del taller, permite que los/las participantes sepan con claridad que esperar del taller y evitar “falsas expectativas” por parte de ellos.



Si el grupo está conformado por más de 20 personas o no cuenta con suficiente tiempo, puede utilizar otras técnicas como: Lluvia de ideas, Expectativas en parejas o tríos

Ⓟ Parqueo

 Escriba en una cartulina grande o papel rotafolio el rotulo de Ⓟ **Parqueo**, explique que este espacio esta designado para darle seguimiento a los temas que están fuera del tema principal de la capacitación y que podrán ser discutidos durante el taller, cuando se disponga del tiempo para ello (recesos, tiempo de almuerzos o al finalizar la jornada).

2.6. Establecimiento de Normas del Taller (Lluvia de ideas) - ⌚ 5 minutos

Objetivos:

- a) Consensuar las normas de común acuerdo para el desarrollo óptimo del taller

Material Requerido:

- Hojas de papel rotafolio
- Marcadores permanentes

Procedimiento:

- 1) Diga a los/las participantes que considerando que durante el taller estaremos trabajando en estrecha colaboración es importante ponerse de acuerdo sobre las pautas de comportamiento que todos los/las participantes deberán seguir. Explique que estas conductas se conocen como “Normas del Taller”
- 2)  Escriba “Normas del Taller” en el encabezado de una cartulina grande o papel rotafolio, escriba un ejemplo de norma en un taller “puntualidad” o “participación activa”.
- 3) Pida a los/las participantes que piensen en las normas o comportamientos a seguir durante el taller. Cuando alguien proponga una norma, pregunte a los demás participantes si están de acuerdo con ella. Si es así, añádalo a la lista.
- 4) No invierta más de 5 minutos en el desarrollo de la lista. Cuando esté terminada, la coloca en la pared (en la entrada si es posible) donde se puede ver fácilmente cuando los/las participantes entran y salen de la sala de capacitación. La lista de las normas debe permanecer visible durante todo el taller.

Agradezca a los/las participantes por su participación en la elaboración de la lista.

RECUERDE: El establecer normas de mutuo acuerdo permite que los/las participantes asuman su responsabilidad para el buen desarrollo del taller y de esta forma apoyar al facilitador a controlar el grupo.

2.7. Evaluación de Conocimientos Antes del Taller

Pre-prueba (Ejercicio individual) - ⌚ 15 minutos

Objetivo:

- a) Caracterizar el nivel de conocimientos de los participantes en relación a los temas de capacitación

Material de Apoyo:

- Test de evaluación de conocimientos generales sobre Supervisión capacitante.

Procedimiento:

- 1) Explique a los/las participantes que responderán una Pre prueba a fin de conocer el nivel que tienen de conocimientos en los temas a desarrollar, lo cual permitirá a los/las facilitadores/as definir las áreas que requieren de mayor reforzamiento y que a la vez sirva de retroalimentación para ellos/ellas sobre los aprendizajes adquiridos en el taller. Recuérdeles que deben escribir su nombre y apellido.
- 2)  Entregue las Pre prueba (Anexo 1) y agradezca a los/las participantes por completar la misma. Solicite que una vez completada se la entreguen a usted.
- 3) Recuérdeles que la pre prueba será comparada con una post-prueba que se proporcionará al final del taller para determinar el éxito del taller con respecto al cumplimiento de los objetivos y habilitará que la persona pasa.

RECUERDE: La inversión en la formación de recursos humanos requiere para el país un alto costo, por lo tanto estos procesos de entrenamiento deben ser tomados con diligencia y responsabilidad. El nivel superior sabrá si una persona está certificada para cumplir con tal función, cuando suceda lo contrario se solicitará a la persona que no continúe en el proceso o se aplicarán otras medidas relacionadas a sus funciones o puestos de trabajo.

Sección 3

Supervisión

3.1. Aspectos conceptuales de la supervisión - 🕒 150 minutos -

Objetivos de aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los elementos conceptuales que caracterizan a la supervisión.
- Reflexionar sobre la importancia de la supervisión como uno de los procesos de control de la calidad de los servicios de VIH/Sida
- Identificar las diferentes modalidades y estilos de la supervisión de servicios de salud.

Contenidos	Técnica
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Qué es la supervisión?	<ul style="list-style-type: none">▪ Trabajo en parejas▪ Exposición dialogada▪ Experiencias negativas y positivas de supervisión
<ul style="list-style-type: none">▪ Utilidad de la supervisión	<ul style="list-style-type: none">▪ Lectura dirigida▪ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none">▪ Modalidades de la supervisión▪ Estilos de supervisión▪ Educación continua	<ul style="list-style-type: none">▪ Lectura dirigida▪ Exposición dialogada

Material de apoyo:

- Cuestionario sobre Supervisión
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Papel rotafolio
- Marcadores
- Masking tape

Preparación previa:

- De acuerdo al número de participantes saque copia al Cuestionario ¿Qué es supervisión?
- En Tarjetas de colores (media página) escriba las preguntas del cuestionario.
- En una hoja de papel rotafolio escriba VERDADERO, en otra FALSO, y en otra hoja NO SE SABE.

Procedimiento:

► **Técnica:** Trabajo en parejas

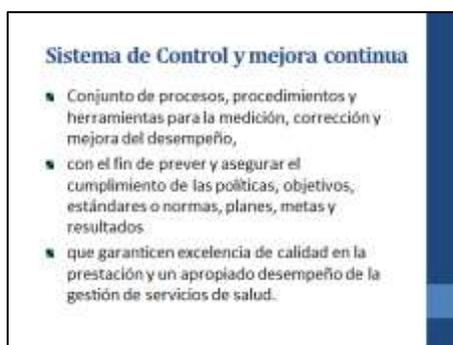
- 1) Organice a los/as participantes en parejas y entregue a cada una el Cuestionario elaborado previamente. Pídales que contesten el Cuestionario. Deles 5 minutos.
- 2) En el orden en que organizó las parejas, invítelas a compartir las respuestas. Pida al grupo que analicen las respuestas que cada pareja vaya dando y que lleguen a un consenso si es Verdadero, Falso o No se sabe.
- 3) Conforme se vayan analizando las respuestas coloque las que el grupo considera como correctas en la hoja de papel rotafolio que contenga la palabra VERDADERO, las que son falsas en el rotafolio con la palabra FALSO y en las que no sabían la respuesta en el papel rotafolio con la frase NO SE SABE.
- 4) Indique al grupo que colocará las hojas de papel rotafolio en una parte del salón y que a medida que se vayan desarrollando los contenidos se irán revisando.

► **Técnica:** Exposición dialogada. (Diapositivas 3 y 4)

- 5) Inicie el tema explicando que la supervisión, como el monitoreo y la evaluación, constituyen los tres procesos básicos del control de la gestión.

Este concepto va más allá de la tradicional perspectiva de visualizar al Control como simple verificación o peor aún; como un fin. Implica visualizarlo como un “medio”, cuyo fin es el de **lograr, asegurar** el cumplimiento de los planes, metas, normas y resultados con una

condición bien importante: con **excelencia de calidad**. (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)



Explique que la **supervisión** es un proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios y en que el supervisor y el supervisado actúan permanentemente inmersos en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Supervisión es un proceso que debe ser realizado por el personal en los distintos niveles y estructuras, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades. Todos los trabajadores de salud, tienen necesidad de recibir y dar ayuda técnica, oportuna y racional.

La supervisión es una herramienta muy útil para lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios de salud. A través de la supervisión se puede prevenir la presentación de problemas y eventos indeseables en la ejecución de las actividades en los servicios, proyectos o programas de salud. (Salud, 1998)

Es importante enfatizar que la supervisión no debe ser considerada como un acto o instrumento de fiscalización y control, realizado con una orientación vertical de arriba hacia abajo, del superior al subordinado. Este concepto de supervisión ya no existe.

- 6) A medida que se vaya explicando y analizando el concepto de supervisión, vaya comparándolo y retroalimentando con los rotafolios del ejercicio anterior. Refuerce puntos clave.

► **Técnica:** Experiencias negativas y positivas de supervisión

1. Explique a los participantes que van a reflexionar sobre experiencias de sus vidas en las que la supervisión influyó positivamente en su desempeño y en las que la supervisión se convirtió en una experiencia negativa.
2. Induzcan suavemente a los participantes en un estado de ánimo relajado, haciendo que cierren los ojos, quizás escuchando la música.
3. Invite a los participantes a recordar una experiencia negativa de supervisión. estimulándolos con frases como:
 - ¿Cuál fue la experiencia?
 - ¿Dónde tuvo lugar?
 - ¿Qué actividad fue supervisada?
 - ¿Quién era la o las personas que lo/a supervisaron?
 - ¿Qué hizo o hicieron los supervisores/as que para que se sintiera mal?
 - ¿Qué le dijo o dijeron?
 - ¿Cómo reaccionó usted?
4. Conceda unos minutos para que los participantes continúen reflexionando en silencio.
5. Pida a los/las participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente sus sentimientos ante esta experiencia.
6. Invite ahora a los participantes a recordar una experiencia positiva en su vida en la que la supervisión fue considerada de gran valor para su desempeño, estimulándolos/as con frases como:
 - ¿Cuál fue la experiencia?
 - ¿Dónde tuvo lugar?
 - ¿Qué actividad fue supervisada?
 - ¿Quién era la o las personas que lo/a supervisaron?
 - ¿Qué hizo o hicieron los supervisores/as que para que usted se sintiera motivado/a en su trabajo?
 - ¿Qué le dijo o dijeron?
 - ¿Cómo reaccionó usted después de recibir la supervisión?
7. Conceda unos minutos para que los/las participantes continúen recordando y reflexionando.
8. Pida a los participantes que escriban una palabra (o unas pocas palabras) que represente algo que permitió que la supervisión lo hiciera sentirse bien o que contribuyera positivamente en su trabajo.

9. En una Hoja de papel rotafolio escriba la frase: SUPERVISIÓN POSITIVA y en otra hoja la frase SUPERVISIÓN NEGATIVA. Colóquelas en la parte de enfrente del salón.
10. Invite a los participantes a compartir la experiencia que acaban de recordar en relación con su participación.
11. Anímenlos a expresar cómo se sintieron entonces y cómo se sienten ahora al recordar esa experiencia.
12. A cada participante de la mitad del grupo, pídale que comparta las palabras o frases sobre que obstaculizaron la participación activa y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "SUPERVISIÓN NEGATIVA.
13. Luego a los de la otra mitad, pídale que compartan las palabras o frases sobre represente algo que permitió que la supervisión contribuyera positivamente en su trabajo y anótelas en la hoja de papel rotafolio con la frase "SUPERVISIÓN POSITIVA"
14. Indique a los/las participantes que echen un vistazo a los rotafolios y que compartan sus impresiones, reflexiones, observaciones, etc., en relación con importancia de la supervisión, características de una supervisión efectiva y habilidades y cualidades de un/a supervisor/a.
15. Haga las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo relaciona el ejercicio en su papel de supervisor/a?
 - ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan una supervisión efectiva?
 - ¿Cuál es la importancia de la supervisión en la calidad de los servicios?
 - ¿Qué necesita para mejorar su trabajo como supervisor/a?
25. Para retroalimentar explique lo siguiente:

Toda persona desea saber *qué se espera de ella*, cuáles son sus *responsabilidades y cómo está cumpliendo* dichos compromisos. Del mismo modo, todos sentimos necesidad de estímulo y desarrollo personal. El cambio es estimulante y también significa proporcionar a una persona la oportunidad y el incentivo para adquirir nuevos conocimientos, interpretar nuevas ideas, resolver problemas y adquirir nuevas actitudes.

La seguridad personal se extiende al trabajo, al grupo y al desempeño del equipo. Este sentimiento es el resultado final de haber satisfecho la necesidad de ser reconocido, de pertenecer, de comprensión y de nuevas experiencias.

El contacto con el personal de salud es necesario para asegurar el funcionamiento efectivo de un programa y para mantener su motivación y dedicación.

Los problemas en el desempeño la mayoría de las veces se originan por el poco interés que tiene una persona para comprender las ideas, sentimientos y actitudes de los demás. Los gerentes de los servicios de salud, en los diferentes niveles, deben tener en cuenta que el personal necesita en forma permanente orientación para hacer posible su progreso ocupacional y personal y conseguir por su intermedio el logro de los objetivos y metas de los programas de salud, y en consecuencia el mejoramiento del estado de salud.

La Supervisión es un proceso que debe ser realizado por el personal en los distintos niveles y estructuras del Sistema Nacional de Servicios de Salud, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades.

“Todos los trabajadores de salud, tienen necesidad de recibir y dar ayuda técnica, oportuna y racional”.

- ▶ **Técnica:** Lectura dirigida y exposición dialogada (Diapositiva 5)
27) En el orden en que estén sentados, pida a los/las participantes que lean un párrafo del contenido: Utilidad de la supervisión. Permita que hagan comentarios y que compartan sus experiencias.

3.2. Utilidad de la Supervisión

Hay que tener presente que tenemos que **mejorar la calidad de los servicios dónde y cuándo se entregan, no después**. Esto se hace únicamente mejorando la capacidad y motivación del personal.

La supervisión debidamente ejecutada, tiende a reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como la adopción de actitudes conformistas por parte del personal.

Por ser diferente cada situación, los proveedores de salud necesitan una capacitación permanente acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones. La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias. (Pública, 2011)



La supervisión está destinada a garantizar:

- ▶ Que el personal de salud aplique correctamente las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías de atención a las personas.
- ▶ Que el servicio de salud cuente espacio físico, con todos los suministros y el equipamiento necesarios para realizar sus actividades, y que estos estén disponibles en forma continua.
- ▶ Que la organización y funcionamiento del servicio de salud y su personal permiten realizar en forma eficiente las tareas y actividades. (Pública, 2011)

Para cumplir con estos fines, la supervisión incluye:

- ✓ Verificar que el personal conoce las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías técnicas. Verificar que el ambiente es adecuado (físico)
- ✓ Verificar que el personal de salud tiene todos los elementos que necesita para aplicar las normas y guías, incluyendo no sólo medicamentos para el tratamiento, sino también otros elementos para diagnóstico, prevención, registro y notificación, etc.

- ✓ Verificar que el personal aplica correctamente las recomendaciones contenidas en las normas técnicas y guías técnicas.
- ✓ Verificar que el servicio de salud está organizado y funciona adecuadamente para ejecutar las tareas y actividades según nivel de atención. (Pública, 2011)

La supervisión debe ser participativa y estar orientada hacia el personal. Este tipo de supervisión aprovecha las decisiones tomadas por el equipo, la programación elaborada en conjunto y el trabajo de equipo en la realización de actividades para cumplir con los objetivos.

La **supervisión participativa** es más *eficaz*, ya que motiva al personal en la ejecución correcta de sus actividades. La persona que tiene que ejecutar un trabajo, es en muchas circunstancias la más apta en sugerir mejoras del proceso. Dejar participar en la toma de decisiones mejorará la calidad del mismo.

La participación es sumamente eficaz para supervisar personal de las áreas rurales. Si los contactos directos son escasos, el supervisor tendrá que desarrollar las cualidades de independencia, de confianza y de seguridad del personal de salud, para que realice bien las actividades sin necesidad de supervisión continua.

Una de las tareas importantes del supervisor, identificada como una forma de mantener y ayudar al personal a realizar sus tareas en forma eficiente y responsable, que pueda inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos en el desarrollo de su trabajo, es la *motivación*, que no siempre se refiere al incentivo económico o financiero.

La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias.

Una persona motivada es más productiva que aquella que ejecuta lo que se le impone.

Si bien no es una tarea fácil el plasmar la motivación en la «realidad», es importante que el supervisor analice las siguientes propuestas, entre las muchas que puedan plantearse:

¿COMO PUEDE MOTIVAR AL PERSONAL...?

- ✓ Reconocer periódicamente y en público el buen desempeño del trabajador
- ✓ Prestar asistencia técnica inmediata a los problemas que enfrenta el trabajador
- ✓ Motivar al proveedor a mejorar la calidad del servicio que brinda
- ✓ Proporcionar todos los materiales necesarios para el desarrollo eficiente del trabajo
- ✓ Proporcionar capacitación y actualización permanente del personal en servicio
- ✓ Valorar continuamente el trabajo desarrollado por las personas
- ✓ Dar oportunidades de asumir mayores responsabilidades
- ✓ Ofrecer oportunidades de liderazgo
- ✓ Informar los logros positivos de personal o del trabajo en equipo
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo
- ✓ Compartir y prestar mucha atención a las sugerencias, puntos de vista y posibles soluciones planteadas por el trabajador
- ✓ Buscar incentivos reales (permisos, salidas, viajes y otros)
- ✓ Retroalimentación periódica de la información obtenida (del monitoreo, de las evaluaciones del desempeño, etc.) (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)

► **Técnica:** Lectura dirigida y exposición dialogada

28) A través de lectura dirigida desarrollo el contenido Educación continua, Modalidades de la supervisión y Estilos de la supervisión.

3.3. Educación Continua

La supervisión debidamente ejecutada, tiende a reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como la adopción de actitudes conformistas por parte del personal. Por ser diferente cada situación, los proveedores de salud necesitan una capacitación permanente acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones. La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias.

La supervisión es más eficaz, cuando se toma en cuenta el grado de capacitación del personal supervisado, lo cual permite identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento para el mejor cumplimiento de sus actividades. La capacitación del personal puede hacerse mediante métodos eficaces. Para lo cual se debe elaborar previamente un programa de educación continua, suficientemente flexible y que permita la discusión de los problemas específicos, ya sean de tipo técnico o personal, que surgen en el trabajo cotidiano.

El propósito de la **educación continua** es mejorar la capacidad y la competencia del personal, lo cual repercutirá en la calidad de la atención de salud.

Con la **educación continua** el personal de salud obtiene los siguientes beneficios:

- Mantiene, mejora y perfecciona las destrezas adquiridas en su formación básica
- Estimula al personal, especialmente a aquel de las zonas geográficamente alejadas
- Satisface sus necesidades de capacitación para perfeccionarse o asumir nuevos roles y funciones que resultan de los cambios en la problemática o en los servicios de salud

3.4. Modalidades de supervisión

De acuerdo al método utilizado, diferenciado por la comunicación entre los/las supervisores/as y los/las supervisados/as, la supervisión puede ser:

- c) Directa: Cuando se observan a los individuos en sus áreas operativas
- d) Indirecta: Cuando se efectúa a través de la revisión de informes de las actividades realizadas en instrumentos que están establecidos

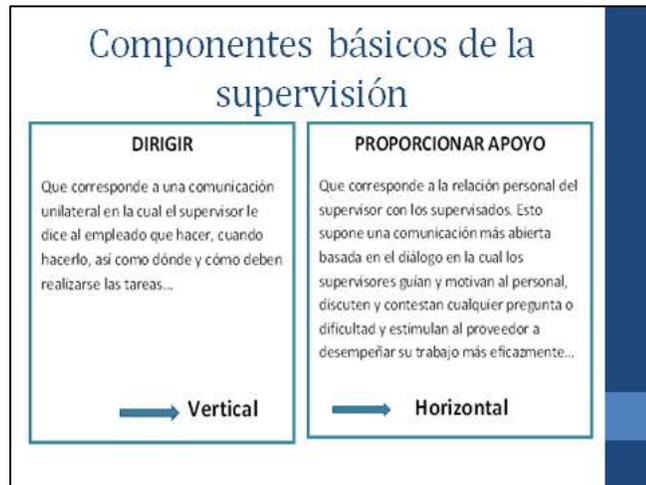
3.5. Estilos de Supervisión

En los servicios de salud suelen utilizarse la supervisión democrática o participativa y la supervisión autoritaria o vertical. En la mayor parte de casos debemos privilegiar la supervisión participativa, pues permite el desarrollo del trabajador en un clima de armonía y tolerancia.

- **Supervisión democrática (participativa)**: La supervisión democrática está orientada hacia el trabajador, considera que el personal es bueno por naturaleza. Toma en cuenta la adaptación de los planes a la realidad local y aprovecha la planificación y el trabajo en equipo. La supervisión democrática o participativa motiva al trabajador en la ejecución correcta de las actividades y permite mejorar su autoconfianza y productividad. Rescata su experiencia y sugerencias para mejorar los procesos, por lo que es más eficaz. La supervisión democrática consulta, no impone. La supervisión participativa construye, no conquista, está dirigida fundamentalmente a lograr una mejora del desempeño en forma concertada y con la participación activa del trabajador.
- **Supervisión autoritaria o vertical**: La supervisión de estilo autoritario está dirigida a la tarea, busca el cumplimiento de las actividades sin importar la participación del trabajador. El supervisor establece y supervisa los métodos de trabajo orientados a la consecución de objetivos y establece procedimientos y directivas para el cumplimiento de una tarea determinada, sin importarle la

opinión del trabajador, su percepción de la tarea, o si esta es posible desarrollarse en el contexto o en el escenario cotidiano del trabajo en el establecimiento de salud.

Este estilo de supervisión puede ser de utilidad y estar justificado en varias circunstancias: Cuando la aplicación rigurosa de una norma o estrategia es imprescindible para el éxito de una actividad. Su cumplimiento no puede ser discutido por el personal. Tiene que ejecutarse sin modificación alguna. En todos estos casos la verticalidad de la supervisión no debe ser vista como sinónimo de un trato descortés, cortante, ofensivo o despectivo, como, desgraciadamente, nos hemos acostumbrado a pensar o sentir la supervisión.



El estilo de supervisión a utilizar o implementar es el de supervisión democrática o participativa.

Sección 4

Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación

4.1. Principales diferencias entre monitoreo, supervisión y evaluación - 60 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar las diferencias entre los tres procesos de Control de la calidad: monitoreo, supervisión y evaluación.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Análisis de casos

Contenido:

- Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Hojas de Trabajo: Casos sobre actividades de Monitoreo, Evaluación y Supervisión.
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora

Preparación previa:

- Elabore diferentes Casos sobre acciones de monitoreo, evaluación y supervisión.

Procedimiento:

▶ Trabajo en grupos:

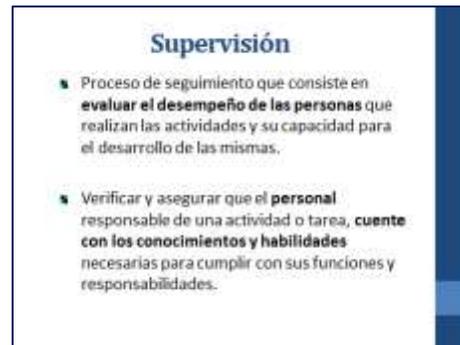
- 9) Forme 5 sub grupos y pídale que elijan a un/a Coordinador/a y un/a relator/a. Entrégueles Papel rotafolio y marcadores.
- 10) Indíqueles que en grupo lean y discutan el tema: “Diferencia entre Monitoreo, Supervisión y Evaluación y que identifiquen cinco de los principales aspectos que diferencian a la evaluación, monitoreo y supervisión. Deles 15 minutos.
- 11) Reúna en plenaria a los participantes e invítelos a que presenten los trabajos realizados.

- 12)  Retroalimente y refuerce los puntos clave haciendo uso de las diapositivas: 7, 8, 9 y 10.

La **Supervisión, el Monitoreo y la Evaluación** son procesos interrelacionados que suceden según el tiempo, el nivel de la organización en que se realicen y quienes lo realizan. (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Supervisión es un proceso de seguimiento que consiste en evaluar el desempeño de las personas que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas. (Perú, 2000) Tiene la finalidad de verificar y asegurar que el personal responsable de una actividad o tarea, cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Nos permite observar el cómo se está realizando una actividad y el

cómo reorientarla si es necesario. No es un chequeo ni una encuesta. Es el único momento en que podemos observar la calidad del proceso. (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)



Supervisión

- Proceso de seguimiento que consiste en **evaluar el desempeño de las personas** que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas.
- Verificar y asegurar que el **personal** responsable de una actividad o tarea, **cuente con los conocimientos y habilidades** necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades.



Recuerde que Usted:
monitorea las actividades...

y **supervisa a las personas**
que ejecutan estas
actividades.

“Supervisar es «mirar cómo se ejecutan las actividades y corregirlas si es necesario». (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)

La supervisión es realizada por equipos de los **mandos medios o superiores** ya que la dimensión de su aplicación es más amplia que la del proceso de monitoria.

Monitoreo: Es el **proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos** que sirve a los equipos locales, para verificar en forma rutinaria y frecuente (diario, semanal o mensual), si cumplen las metas de producción, estándares o normas de costos y calidad de sus procesos de atención, a través de una serie de indicadores clave, permitiendo, comparar el resultado actual de las acciones frente a lo esperado.

A través del monitoreo se verifica en forma continua las actividades de un programa o proyecto, lo que permite evaluar su desarrollo (ejecución, obstáculos que se presentan y decisiones tomadas entre otros) y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

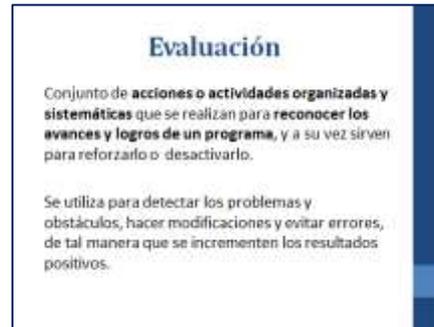


Monitoreo

- Proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos.
- Verificar en forma rutinaria y frecuente el cumplimiento de metas, estándares o normas de costos y calidad de procesos de atención, a través de una serie de indicadores clave.
- Verificar en forma continua las actividades de un programa o proyecto.

Se puede realizar el monitoreo de las actividades, por medio de documentos como la revisión de registros, informes y reportes y puede ser efectuado desde una oficina o de manera personal, consultando con el personal responsable o evaluando las reacciones de las personas que reciben los servicios o que están involucradas en el programa.

Evaluación: La evaluación es un conjunto de acciones o actividades organizadas y sistemáticas que se realizan para reconocer los avances y logros de un programa, y a su vez sirven para reforzarlo o desactivarlo. También se utiliza para detectar los problemas y obstáculos, hacer modificaciones y evitar errores, de tal manera que se incrementen los resultados positivos.



Características comunes de los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación:

- ▶ Forman parte del sistema de control y mejoramiento de la gestión y provisión de servicios.
- ▶ Comparan la situación "Real" contra la situación "Deseada" o "Esperada" del desempeño de los procesos de cada sistema, en nuestro caso el sistema de provisión de Servicios de Salud y sus resultados.
- ▶ Para definir la "Situación Deseada o Esperada", todos utilizan "Metas y Estándares" o "Normas", universalmente aceptadas, adecuadas a las condiciones, disponibilidades y realidades locales.
- ▶ Se basan en "Información". Comparan "información" de los resultados observados, o situación real, contra "información" de la situación deseada o esperada (estándar o norma y meta de producción).
- ▶ Para basarse en Información, todos utilizan "indicadores" o unidades de medida que permiten medir y comparar cuantitativamente la situación real con la deseada (estándar o norma y meta de producción).
- ▶ Los "indicadores" utilizados, están constituidos por un conjunto de "datos" organizados para "tomar decisiones objetivas" para corregir y/o mejorar variaciones o brechas identificadas entre la situación real y la situación deseada (estándar o norma y metas de producción) (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, manifiestan algunas **características particulares** que los hacen diferentes: (Recinto Universitario Rubén Darío, 2009)

Proceso:	El periodo de tiempo o intervalo de aplicación	El nivel de la organización en que se aplican	Los equipos responsables de su aplicación
Monitoreo	El corto tiempo o intervalo pequeño	A Servicios o procesos y Procedimientos de atención de Salud	Equipos Operativos responsables
Supervisión	El mediano tiempo o intervalo intermedio	A dependencias o áreas de Unidades y/o Sistemas organizacionales	Equipos Directivos y mandos medios
Evaluación	El largo tiempo o intervalo grande	A toda una Unidad, programa o proyecto integralmente	Equipos del nivel superior o Equipos de evaluación externos

► **Análisis de Casos:**

- 13) Explique a las personas participantes que el siguiente ejercicio se va a realizar con los sub grupos organizados anteriormente.
- 14) Pídales que lean cada uno de los Casos y que de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previas, los categoricen como acciones de Monitoreo, Evaluación o Supervisión. Deles 15 minutos.
- 15) Reúna al grupo en plenaria e invítelos a que presenten el trabajo realizado en los sub grupos.
- 16)  Retroalimente y refuerce los contenidos conforme vayan presentando. Haga un resumen de la actividad.

Sección 5

Supervisión Capacitante

5.1. ¿Qué es supervisión capacitante? - 🕒 45 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Definir lo que es supervisión capacitante, como uno de los procesos de control de la gestión de servicios en salud.
- Describir los lineamientos y características de la supervisión capacitante.
- Identificar los requisitos para ser una supervisora o supervisor efectivo, según los conocimientos, habilidades y cualidades que lo caracterizan.
- Reflexionar sobre los aspectos a mejorar para llegar a ser supervisores/as efectivos/as

Contenidos	Técnica
<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Qué es Supervisión capacitante?<ul style="list-style-type: none">▶ Características de la Supervisión capacitante▶ Objetivos de la supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none">▪ Lectura dirigida▪ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none">▪ Requisitos para ser Supervisor capacitante<ul style="list-style-type: none">▶ Requisitos de un/a supervisor/a efectivo▶ Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante	<ul style="list-style-type: none">▪ Técnica: “Talentos”▪ Exposición dialogada

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

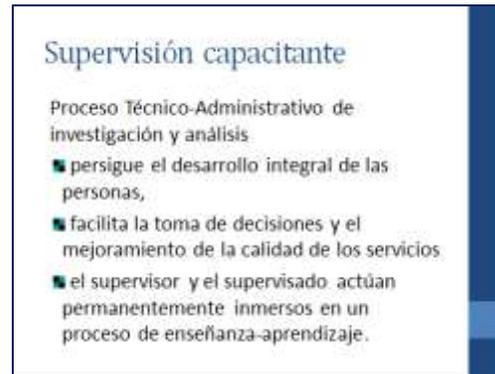
Procedimiento:

► Técnicas: Lectura dirigida y Exposición dialogada

- 7) Con apoyo del Manual del Facilitador/a, y a través de lectura dirigida y exposición dialogada desarrolle los siguientes contenidos: ¿Qué es Supervisión capacitante?, Objetivos de la supervisión capacitante, Lineamientos generales de la supervisión capacitante y Características de la Supervisión capacitante. (Utilice las Diapositivas: 11, 12, 13, 14)

La **Supervisión capacitante** es un sistema técnico-administrativo de la dirección, que identifica aciertos, fallas, obstáculos u omisiones en la operación, lo que permite introducir sugerencias, correcciones y/o modificaciones oportunas, para mejorar la calidad del trabajo y por ende el logro de los objetivos.

También identifica los aspectos positivos en la prestación del servicio, siendo a la vez, un canal de comunicación de desarrollo organizacional y además un proceso capacitante, pues detecta necesidades de capacitación y adiestramiento, lo que implica asesoría y enseñanza.



Es un proceso de asesoramiento técnico, de observación y capacitación en el propio servicio de salud, interactivo entre el(los) supervisor(es) y el (los) supervisados, de tipo horizontal, para potenciar, actualizar, aclarar, mejorar y maximizar los conocimientos, experiencias y destrezas del proveedor en el servicio de salud.

Los sujetos de la supervisión son dos: el supervisado y el supervisor (que con frecuencia asume el rol de supervisado). El supervisor representa al nivel jerárquico superior, por lo que debe demostrar aptitud, conocimiento, disciplina, experiencia, objetividad, sentido común, humanismo y profesionalismo, porque actúa como eslabón con el nivel operativo y es responsable de la eficiencia por ser su actividad inherente al mando y basado en la buena información.

Este debe ser un proceso permanente, participativo, multidisciplinario y conducido por los propios proveedores de los servicios y los gerentes de programas.



Recordemos por ahora que: “Orden dada y no supervisada, es igual a orden no dada”.

5.2. Características de la Supervisión Capacitante - 🕒 45 minutos -

La supervisión tiene como objetivo básico el desarrollo integral de las personas, facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios. (Pública, 2011)



► Técnica: “Talentos”

A través de la siguiente técnica desarrolle los siguientes contenidos: Requisitos de un/a supervisor/a efectivo, Conocimiento y habilidades de el/la supervisor capacitante, Cualidades del supervisor/a capacitante.

- 1) En papel rotafolio dibuje una CABEZA, en otro unas MANOS y en otro un CORAZON.
- 2) Entregue a cada participante tres tarjetas de colores diferentes: Amarillo, Celeste y Rojo y un marcador.
- 3) De las siguientes instrucciones:
 - En la Tarjeta de color AMARILLO escriban tres aspectos que un Supervisor/a de SABER, (Conocimientos), en la Tarjeta de color CELESTE escriban tres aspectos que un/a Supervisor/a debe SABER HACER (Habilidades), y en la Tarjeta de color ROJO escriba lo que todo Supervisor/a debe SER (Cualidades y actitudes).
 - Cuando las haya escrito péguelas en las hojas de rotafolio.
- 4) Cuando todos los/las participantes hayan pegado las tarjetas, reflexione con todo el grupo haciendo las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció el ejercicio? ¿Cómo se sintieron cuando estaban identificando cada uno de los tres aspectos? ¿Con cuál de ellos tuvo mayor dificultad de identificar?*
 - *¿Cómo se relaciona este ejercicio con las experiencias que han tenido cuando han brindado o recibido supervisión?*
 - *¿Qué conocimientos, habilidades y cualidades necesita mejorar o reforzar para ser un supervisor efectivo?*

► **Técnica:** Exposición dialogada

5) Con ayuda de las Diapositiva 15 y 16 y en forma dialogada refuerce los contenidos: Requisitos para ser supervisor capacitante, Conocimientos y habilidades del supervisor/a.

5.3. Requisitos para ser Supervisor/a capacitante - 🕒 45 minutos -

La responsabilidad de las/los supervisores es: **Controlar la calidad** de la atención y del servicio. **Ayudar a ejecutar el trabajo** de la mejor manera posible. **Coordinar las actividades** del equipo de salud para cumplir con los objetivos que han escogido en conjunto.

Por lo tanto, tiene que atender las preocupaciones del personal y de los usuarios, tratar de levantar los obstáculos a la realización del trabajo y resolver los problemas de rendimiento y conflictos del personal.

Características de el/la supervisor/a

- Es generalmente el superior jerárquico del equipo de salud
- Ejecuta sus actividades en el nivel correspondiente
- Conoce perfectamente la calidad del trabajo que se debe realizar
- Facilita el trabajo a realizar por el equipo de salud

El Supervisor debe tratar a cada miembro del equipo con equidad y justicia y nunca criticar al personal en público. El Supervisor debe motivar al equipo, que discuta y llegue a consensos o acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales. (Pública, 2011)

5.4. Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante

La capacidad del supervisor para comprender a los/las supervisados/as y trabajar eficazmente con ellos requiere de conocimientos y habilidades las que determinarán, en gran medida, su éxito o su fracaso, estas propiedades son los siguientes:

Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante

- Conocimiento del trabajo
- Conocimiento de sus responsabilidades
- Habilidad para capacitar
- Habilidad para mejorar métodos
- Habilidad para dirigir

► **Conocimiento del trabajo:** Conocer en forma exhaustiva la temática, logística, información de producción de servicios, las estructuras organizacionales del proyecto, programa, servicio, las normas procedimientos establecidos en las guías o manuales.

► **Conocimiento de sus responsabilidades:** Conocer el proceso de la supervisión y los pasos a seguir, así como conocer la función de supervisor y cómo tratar a el/la supervisado/a.

- ▶ **Habilidad para capacitar:** Enseñar al personal para poder obtener resultados óptimos; las instrucciones que imparta a los supervisados, deben ser claras y precisas.
- ▶ **Habilidad para mejorar métodos:** Aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, físicos, procedimientos, para que se realicen eficientemente los procesos.

Sección 6

Programación de la Supervisión Capacitante

6.1. ¿Qué debemos supervisar? - 🕒 60 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Identificar los elementos básicos que debe contener un plan de supervisión capacitante.
- Poner en práctica sus habilidades en la elaboración de un plan de supervisión capacitante

Técnicas:

- Exposición dialogada
- Trabajo en grupos

Contenidos:

- ¿Qué debemos supervisar?
- Planificación de supervisión
 - ¿Cuándo debemos supervisar?
 - ¿Cuánto supervisar?
- Guía de supervisión

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Formato de un Plan de Supervisión
- Formato de una Guía de supervisión
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora

Procedimiento:

► **Técnica:** Exposición dialogada:

- 1) Pida a los/las participantes que traten de contestar las siguientes preguntas:
 - *¿Qué se requiere para hacer un plan de supervisión?*
 - *¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de un plan de supervisión?*
- 2) Escriba las aportaciones que los/las participantes vayan dando en papel rotafolio.
- 3) Pida a uno de los/as participantes que lea la Diapositiva 17. Retroalimemente en base a las aportaciones que los participantes dieron al contestar la pregunta *¿Qué se requiere para hacer un plan de supervisión?*

Explique que para hacer una adecuada planificación de la supervisión es necesario saber de antemano lo que se va a supervisar, para lo cual es preciso:

- ▶ Conocer las actividades que debe realizar el supervisado. Para esto se necesita una descripción precisa de las actividades y de las responsabilidades de cada miembro del equipo de salud.
- ▶ Se debe construir un listado sencillo de las tareas programadas, con los correspondientes indicadores y estándares de calidad de las mismas. Estos estándares son necesarios tanto para controlar el nivel de calidad técnica de la atención, como para asegurar la satisfacción del usuario. Estos aspectos deben ser conocidos de antemano por todas las instancias, desde los responsables de conducir la gestión hasta el trabajador operativo.



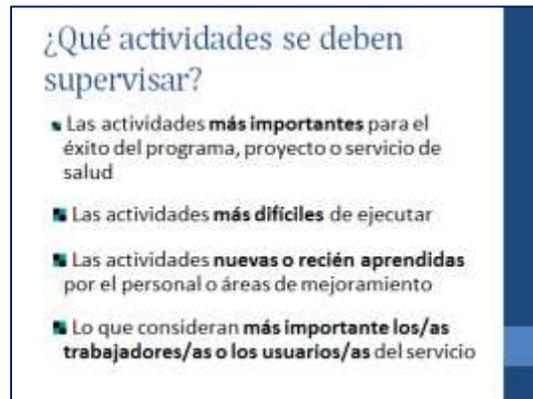
4) Con apoyo de la Diapositiva 18, explique las actividades que se deben supervisar.

¿Qué debemos supervisar?

Es necesario priorizar las actividades que se van a supervisar.

Para ello se sugiere considerar:

- **Las actividades o tareas más importantes para el éxito del programa, proyecto o servicio de salud.** Aquellas, por ejemplo, cuya incorrecta ejecución puede traer consecuencias funestas: mayor mortalidad o morbilidad, o un impacto positivo nulo o muy insignificante en la salud de la población.
- **Las actividades o tareas más difíciles de ejecutar.** Es probable que el trabajador requiera apoyo para la realización adecuada de estas actividades, el cual lo puede y debe recibir durante la supervisión.



- **Las actividades o tareas nuevas o recién aprendidas por el personal o áreas de mejoramiento.** Después de una capacitación es muy conveniente supervisar el desempeño del trabajador capacitado, para reforzar los logros o corregir los defectos.
- **Lo que consideran más importante los trabajadores o los usuarios del servicio.** (Las prioridades para los usuarios internos y externos, de qué se quejan) Es bueno que ellos sepan que concedemos importancia a sus preocupaciones o quejas. En razón de que la supervisión busca, sobre todo, o, en última instancia, prevenir los problemas, detectarlos a tiempo y, finalmente, solucionarlos de la forma más conveniente.

5) Explique que para llevar adelante una supervisión efectiva, el supervisor en cualquiera de los niveles donde se encuentre, debe programar adecuadamente las visitas de supervisión. Debe

preparar una agenda en el tiempo que le permita especificar detalladamente una a una las actividades a desarrollarse durante la visita de supervisión, con fechas, horarios, lugares y personas a supervisar.

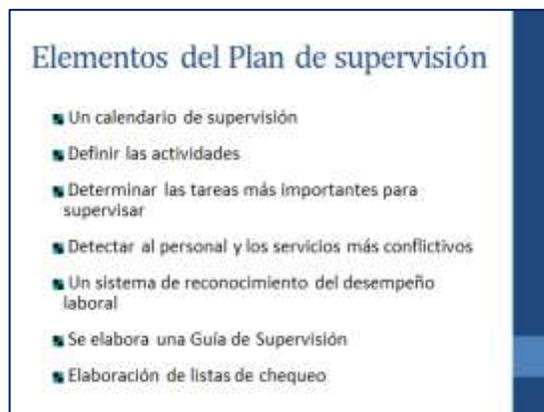
Es importante tener presente que todas las actividades de supervisión deben ser conocidas por todos los niveles, por esto se plantea la necesidad básica de incluir las actividades de supervisión en los Planes Operativos Anuales (POAs).

6.2. Plan de supervisión - 🕒 120 minutos -

Usando la Diapositiva 19, explique los elementos que debe contener un Plan de supervisión.

El **Plan de Supervisión** debe contener:

- **Un calendario de supervisión:** permite al supervisor organizar las reuniones futuras y planear los detalles de las mismas. Hay que realizar sesiones de supervisión con todos los empleados que se supervisen.
- **Definir las actividades:** las actividades a supervisar son las mismas que fueron seleccionadas para el monitoreo, en consecuencia se supervisa el cumplimiento de los indicadores estándar, y los problemas que se presentan.



- **Determinar las tareas más importantes para supervisar:** las tareas más importantes para supervisar se determinan en base a si son indispensables para el éxito, son tareas nuevas, difíciles de ejecutar, o que son tareas que dan imagen a la institución frente al público.
- **Detectar al personal y los servicios más conflictivos:** se identifica y evalúa al personal que interviene en las actividades y tareas y se determina el nivel de conflicto en los servicios y en las personas.
- **Un sistema de reconocimiento del desempeño laboral:** consiste en identificar al personal que es responsable del cumplimiento de las actividades, al personal que tiene conflictos, y se evalúa la productividad y el mejoramiento continuo de las actitudes.
- **Se elabora una Guía de Supervisión:** en base a las actividades y las tareas seleccionadas, y al personal a ser supervisado se elabora una guía de supervisión.
- **Elaboración de listas de chequeo**

- 6) Pida a los participantes que den sus comentarios sobre la siguiente pregunta:
 - *¿Cuándo debemos supervisar?*
- 7) Una vez que haya los/las participantes hayan dado sus aportaciones, retroalimente y refuerce explicando que para cada actividad la periodicidad y la intensidad de supervisión dependen de las respuestas a las siguientes preguntas:
 - **¿Cuál es la probabilidad que una actividad programada sea mal ejecutada?** Esto depende de la dificultad de la actividad, de la novedad,...

- **¿Cuáles serían las consecuencias de un trabajo mal ejecutado?** sobre el impacto del servicio (mortalidad, complicaciones) y sobre la calidad sentida del servicio
- **¿Cuál es la factibilidad de la supervisión?** Si no es factible, se necesita buscar otro método de control de calidad.
- ¿Qué dificultades se han encontrado en supervisiones anteriores?

- 8) Diga a los/as participantes que para reforzar los puntos vistos anteriormente sobre la programación de la supervisión capacitante, se analizará un ejemplo.
- 9) Entregue la Hoja de Trabajo: Formato de un Plan de Supervisión y presente la Diapositivas 20. Explique en forma detallada cada uno de los elementos.

Áreas/ Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Período

► **Técnica:** Trabajo en grupos

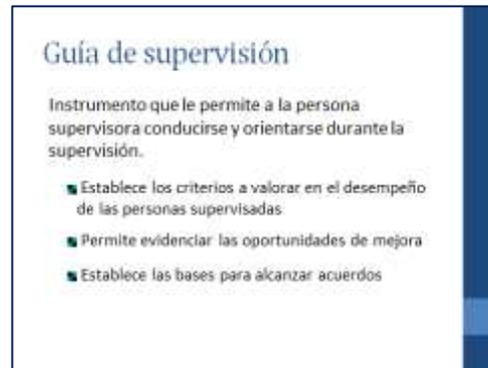
- 10) Divida al grupo por regiones. Explique que el siguiente ejercicio consiste en que cada región elaborará un Plan de supervisión.
- 11) Entregue a cada grupo los Formatos de Plan de Supervisión. Deles una hora para que realicen el ejercicio.
- 12) Mientras los grupos están trabajando, acérquese para retroalimentar.
- 13) Una vez que los subgrupos hayan finalizado, pídeles que presenten el trabajo.
- 14) Después de cada presentación, retroalimente y refuerce puntos clave.
- 15) Cuando todos los sub grupos hayan presentado y recibido retroalimentación, haga las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció el ejercicio?*
 - *¿Cómo se relaciona lo que hicieron con su trabajo?*
 - *¿Qué elemento de la elaboración del plan de supervisión les resultó más difícil y más fácil de trabajar?*
 - *¿Cuáles de los elementos de la supervisión son claves y no se pueden obviar?*
 - *¿Que necesita mejorar en la elaboración de un plan de supervisión?*
- 16) Haga un resumen de la actividad y dígales que a continuación les explicará el tema de Guía de Supervisión.
- 17) Haciendo uso de las Diapositivas desarrolle el siguiente contenido.

6.3. Guía de Supervisión - 🕒 60 minutos -

Utilizando las Diapositivas 21 y 22, explique el significado de y los pasos para la elaboración de las Guías de supervisión

La guía de supervisión está orientada a:

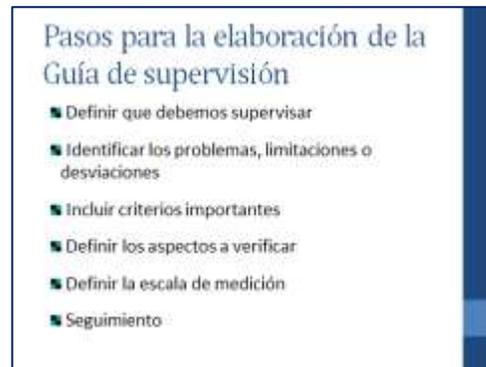
- Destrezas
- Conocimientos
- Habilidades
- Criterio clínico



Pasos para la elaboración de la Guía de supervisión:

1. Definir que debemos supervisar:

- Áreas sustantivas: Son las actividades que se consideran importantes para ser revisadas sistemáticamente.
- Áreas complementarias: Aquellas actividades que se realizan con menos frecuencia y que son adicionales a las sustantivas.



2. Identificar los problemas, limitaciones o desviaciones

- No es posible ni necesario supervisar todo.
- Dada la escasez de recursos debemos ser eficientes en los esfuerzos de supervisión.
- Por lo tanto las guías de supervisión deben considerar sólo los aspectos que realmente sean objeto de este tipo de medición.

3. Incluir criterios importantes como:

- Aspectos relacionados con la calidad de los servicios.
- Aspectos que determine el grado de satisfacción por el servicio otorgado.
- Problemas identificados por el supervisor, personal o los usuarios.
- Las alternativas de solución más viables y factibles.
- Comentarios sobre las decisiones y recomendaciones.

4. Definir los aspectos a verificar:

- El nivel de cumplimiento de la actividad supervisada y de los protocolos.
- El nivel de optimización de los recursos disponibles.
- Tratamiento de las personas atendidas.
- El nivel de comunicación del personal con las personas atendidas.

5. Definir la escala de medición

- No utilice escalas absolutas
- El entendimiento de la escala debe ser uniforme y repetible por cualquier persona supervisora
- Cuando una persona supervisora realiza su trabajo debe mantener en mente que la supervisión debe abarcar tiempo y forma.

6. Seguimiento

- Toda supervisión debe tener un registro escrito para el supervisado y el supervisor que facilite el seguimiento posterior y asegurar dejar copia para el supervisado.
- Permitir el seguimiento a la evolución del desempeño supervisado.
- Incluir apartados para registrar los compromisos, acuerdos y mejoras obtenidas a lo largo del tiempo
- Las guías deben ser parte de un expediente de supervisión que debe ser resguardado y conservado adecuadamente.

Sección 7

Técnicas de supervisión capacitante

7.1. Técnicas de la supervisión capacitante - 🕒 90 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar este taller, las personas participantes podrán:

- Describir las diferentes técnicas de la supervisión capacitante y su aplicación.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Trabajo en grupos

Contenidos:

- Técnicas de supervisión: Observación directa, Entrevista con el personal, Entrevista con el/la usuario/a, Verificación del abastecimiento y uso adecuado de insumos, Revisión del sistema de información, Capacitación y reforzamiento continuo

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

► Técnica: “Supervisando a través de...”

Preparación previa:

- En cartulina de colores, escriba las técnicas de supervisión. (Una técnica en cada cartulina). Cuando llegue el momento de desarrollar el tema, coloque las cartulinas en diferentes partes del salón, procurando que queden bien separadas unas entre otras.

Procedimiento:

- 1) Inicie el tema explicando que la supervisión se puede hacer usando varias técnicas, dependiendo de los recursos, el tiempo, los sistemas de información, la importancia de la calidad técnica, el momento o fase de desarrollo de un programa, proyecto o servicio de salud.
- 2) Muestre la Diapositiva 23 Técnicas de Supervisión .



- 3) Muéstreles que en diferentes lados del salón están pegadas unas cartulinas que contienen el nombre de una de las Técnicas de Supervisión.
- 4) El ejercicio consiste en que cada uno/a en base a su experiencia, escogerá la Técnica de Supervisión que más ha usado, que más conoce, que más le gustaría conocer, o la que han usado para supervisar/a. Pídales que se coloquen donde está pegada la técnica que escogieron.
- 5) Indíqueles que con las personas que escogieron la misma técnica van a realizar lo siguiente:
 - Van a escoger un/a Coordinador/a y un/a Relator/a.
 - En base a las siguientes preguntas van a defender la Técnica de Supervisión ante los otros grupos.
 - ¿Por qué escogió esa técnica de supervisión?
 - En qué consiste la técnica de supervisión
 - ¿Qué ventajas y qué desventajas tiene esa técnica en comparación a las demás?
 - Indíqueles que para hacer la presentación seleccionen una técnica que sea creativa. Ej. Una canción, noticia, poema, etc. Se premiará la mejor presentación o defensa. Pueden consultar el Manual.
 - Deles 20 minutos para que se preparen.
- 6) Cuando los grupos estén preparados, pídale que hagan las presentaciones.
- 7) Al final entre todos seleccionen al grupo ganador.
- 8) Retroalimente y refuerce puntos clave con el siguiente contenido.

Técnicas de supervisión capacitante:

La **observación directa al personal en la ejecución de las actividades**. Permite evaluar el desempeño del proveedor del servicio. El trabajador observado puede modificar voluntaria o involuntariamente su desempeño durante la supervisión. Es conveniente, por lo tanto, brindar al personal observado un clima de tranquilidad y naturalidad. Para que funcione esta técnica, el personal tiene que ser consciente que el supervisor le observa para ayudarlo, no para criticarle en su trabajo. Esta técnica le permitirá evaluar la calidad del proceso, orientando así la retroalimentación y la capacitación.

La entrevista con el personal. El diálogo permite captar las opiniones y los conocimientos que el personal tiene sobre las actividades o tareas que forman parte de su trabajo. Este momento puede usarse para estimular al personal por los aspectos positivos de su labor. Permite también recoger información sobre los problemas detectados por el trabajador operativo en el desempeño de sus tareas, permite también enterarnos de las innovaciones hechas en la práctica a las actividades inicialmente diseñadas para el servicio o programa.

La **entrevista con el/la usuario/a**. Permite conocer la calidad sentida por los usuarios de los servicios. Puede dar información sobre la accesibilidad y la aceptabilidad de los servicios o intervenciones de salud. Es conveniente resaltar que el usuario carece muchas veces de la información necesaria para evaluar con objetividad la calidad de los servicios de salud y del desempeño del trabajador en términos de calidad técnica, sin embargo nos puede brindar información relevante sobre la actividad y actitud del trabajador de salud durante el proceso de atención, lo que nos permite tener un abordaje que complementa muy bien las técnicas anteriores. Si el usuario dice que nuestro servicio es bueno, debemos considerar que necesitamos, en realidad, mejorar mucho más, para brindar un servicio de calidad.

La verificación del abastecimiento y uso adecuado de insumos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La revisión del sistema de información. El análisis de la información estadística. Es importante observar la validez de la información en el terreno de los hechos. Esta es una magnífica ocasión para observar la información «en vivo y casi en directo». Es el momento para darnos cuenta si existen incongruencias en la información, es decir entre los parámetros de desempeño observados y lo que aparece en los registros de realización de actividades. Es importante también observar si el nivel local está usando la información del servicio o programa para la toma de decisiones. La capacitación o realimentación del personal que en toda supervisión debemos practicar. Es el momento de solucionar los problemas específicos del desempeño del trabajador, en el mismo «campo de batalla».

La **capacitación y reforzamiento continuo:** si se han detectado problemas en la correcta ejecución de las actividades, se puede aprovechar un tiempo para mejorar las mismas, ya que la capacitación será orientada a problemas concretos del personal.

Juego de roles o sociodramas: Algunas veces *los/las* supervisores/as no podrán observar en vivo una consulta, por esta razón, los/as supervisores/as brindan a la sesión de supervisión casos clínicos extraídos de la vida real y proseguirán a observar a través de juego de roles y sociodrama. En este tipo de capacitación se puede utilizar las listas de verificación o si es posible se puede filmar. Luego tanto supervisor/a como supervisado/a se reúnen a determinar cómo potencialidad las habilidades y destrezas en los temas específicos.

Sección 8

Fases de la Supervisión Capacitante

8.1. Fases de la supervisión capacitante - 🕒 45 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar esta actividad, las personas participantes podrán:

- Describir las fases de la supervisión capacitante
- Poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas en la aplicación de las fases de la supervisión capacitante.

Contenido	Técnica
<ul style="list-style-type: none">▪ Fases de la Supervisión capacitante	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 1: Planeación/Preparación	<ul style="list-style-type: none">▶ Trabajo en grupos
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 2: Ejecución	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada▶ Lectura dirigida▶ Sociodramas▶ Juegos de roles
<ul style="list-style-type: none">▪ Fase 3: Análisis▪ Fase 4: Informe▪ Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos	<ul style="list-style-type: none">▶ Exposición dialogada▶ Trabajo en grupos

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida
- Formulario de Retroalimentación: Fase 1: Planeación/Preparación
- Formulario de Retroalimentación: Fase 2: Ejecución
- Guías/Listas de Verificación para la supervisión de cuatro servicios de VIH/sida.
- Formato de Informe de la Supervisión

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Papel rotafolio
- Marcadores
- Masking tape
- Cartulinas de diferentes colores

Procedimiento:

► Técnica: exposición dialogada

- 1) Con apoyo de las Diapositivas 24 en forma dialogada explique cada una de las etapas de la supervisión capacitante.

Fase 1: Planeación de la supervisión.

Proceso intelectual de acopio de información, para saber qué se supervisará, a quién y para qué. Se programa dónde y con qué se ha de supervisar, calendarizando la fecha en que habrá de realizarse la supervisión

Fase 2: Ejecución de la Supervisión. Es la observación específica, flexible y funcional, a través de la inspección, del sujeto a supervisar, las acciones y su entorno, así como la búsqueda intencionada de información y su registro.



Fase 3: Análisis de la Supervisión Derivado del análisis cuidadoso y ponderado de los hallazgos de la supervisión, producto de la reflexión y análisis, se describen hechos reales, demostrables, en forma concisa clara y suficiente, comparando, en forma no prejuiciada, los registros de las cédulas de supervisión con lo esperado en las guías de supervisión, lo que permite dar un juicio de valor con lo que se llega a conclusiones.

Fase 4: Informe de la Supervisión. Es el reporte en forma jerarquizada de los registros que señalan omisiones, desviaciones y aciertos; se proponen alternativas de solución (en conjunto con el supervisado), se identifican responsables para las correcciones y se fijan, previo acuerdo, los plazos perentorios para llegar a las soluciones deseadas.

El informe (tan complejo como deba ser y tan sencillo como se pueda), se entregará con la oportunidad debida y se hará llegar a todos los involucrados. Deberá ser claro, y conciso y suficiente; describiendo hechos reales y demostrables (y de ninguna manera impresiones, sensaciones o prejuicios).

Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos de la supervisión. Esta fase cierra el ciclo de la supervisión, con el seguimiento que comprueba el grado de cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones.

► Técnica: Trabajo en grupos

- 2) En el orden en que los/as participantes estén sentados/as, pídale que lean un párrafo de la Fase 1: Planeación/Preparación de la supervisión. Al mismo tiempo presente las Diapositivas y refuerce el contenido.

8.2. Fase 1: Planeación/Preparación de la Supervisión - 🕒 120 minutos -

Fase 1: Planeación/Preparación

La primera fase del proceso de Supervisión, consiste en la preparación de todos los aspectos administrativos, logísticos y técnicos para asegurarse de que las condiciones sean las adecuadas para el desarrollo del mismo.

a) Aspectos Administrativo – Logísticos:

- Coordine con autoridades, realizando la documentación de personal requerida para poder ausentarse de sus establecimientos y autorización del presupuesto de viáticos, pasajes alojamiento entre otros.
- Coordine con el personal responsable del lugar a supervisar lo referente al envío de comunicaciones, actividades, cronogramas, etc.
- Comunicar oportunamente la fecha de visita a cada establecimiento de salud a supervisar (con carta dirigida al Director del servicio de salud)

b) Aspectos Técnicos:

Antes de realizar la supervisión, es necesario realizar los siguientes pasos, con el equipo de supervisión:

- ✓ Revise el propósito de la supervisión
- ✓ Identifique los lugares y puntos a visitar
- ✓ Escoja las actividades a ser supervisadas y revise el procedimiento de la actividad a ser supervisada (Normas, pasos, estándares...)
- ✓ Revise informes de la última supervisión, informes periódicos u otros documentos acerca de las actividades del área a supervisar.
- ✓ Realice un cronograma de supervisión y comunique oportunamente la fecha y el objetivo de la supervisión al equipo
- ✓ Coordine la disponibilidad de la información requerida para la supervisión, en los diferentes puntos a visitar.
- ✓ Determinar la o las personas que realizarán la supervisión. Esto depende de la actividad. En ningún caso el número de supervisores será superior al de supervisados.
- ✓ Preparar los materiales y la movilización respectiva.
- ✓ Determine las técnicas que utilizará y el tiempo de la supervisión.
- ✓ Prepare los Instrumentos y materiales para la supervisión:
 - Listas de Verificación y Guías de supervisión
 - Encuestas, Cuestionarios
 - Normas
 - Reportes
 - Material para capacitación, etc.

► **Técnica:** Trabajo Grupal

- 3) Luego que haya analizado el contenido de la Fase 1, organice a los/as participantes por regiones y pídales que del Plan de supervisión que realizaron en el ejercicio anterior escojan dos actividades para supervisar.
- 4) En base a las Actividades seleccionadas pongan en práctica la Fase 1. Deles 1 hora.
- 5) Dígalos que cuando se haga la presentación de los trabajos de grupo, la retroalimentación se realizará de la siguiente forma: Región 1 retroalimentará a la Región 5, Región 2 a la Región 3, Región 3 a la 1, Región 4 a la Región 2.
- 6) Para hacer la retroalimentación, pida a los/as participantes que apliquen las reglas y que usen como apoyo los Formularios de retroalimentación.
- 7) Cuando los grupos hayan finalizado pídales que hagan las presentaciones en el orden que lo deseen.
- 8) Al final de cada presentación solicite al grupo que le corresponde que haga la retroalimentación.
- 9) Cuando todos los grupos hayan presentado su trabajo y recibido retroalimentación, haga un resumen de la actividad.

► **Técnica:** Exposición dialogada y Lectura dirigida

- 10) A través de lectura dirigida explique detalladamente la **Fase 2: Ejecución de la Supervisión**.

8.3. Fase 2: Ejecución de la Supervisión - 🕒 30 minutos -

La supervisión se realiza en el servicio lugar de trabajo, con presencia obligatoria del personal responsable del área, observando cómo realiza su tarea y brindándole retroalimentación así como capacitación, si es necesario.

- 11) Al iniciar la visita de supervisión, informe al Director de la Dirección de Salud, Red o Jefe de Establecimiento sobre las actividades programadas.
- 12) Realizar la supervisión, siguiendo el Modelo de Supervisión de los Siete Pasos:

- **Paso 1:** Revisar y constatar infraestructura y condiciones físicas.
- **Paso 2:** Revisar los registros, informes, etc.
- **Paso 3:** Evaluar el desempeño actual del supervisado, solicitar una explicación que demuestre cómo realiza su trabajo.
- **Paso 4:** Dar retroalimentación al supervisado (aspectos positivos y los que requieren mejorar).
- **Paso 5:** Identificar las causas de la deficiencia en el desempeño.
- **Paso 6:** Impartir capacitación individual y/o grupal.
- **Paso 7:** Dar seguimiento al desempeño del supervisado (posteriormente).

- 4) Al finalizar la visita, registre en el cuaderno del establecimiento las actividades realizadas y las recomendaciones y sugerencias para su implementación, y finalmente informe a las autoridades pertinentes sobre las actividades realizadas.

8.4. Desarrollo de una Supervisión con la Técnica de Observación directa -

 240 minutos -

La visita de supervisión misma tiene tres tiempos: previo, durante y después de la observación. En cada paso se tratará de observar la calidad del proceso:

Previo a la observación:

- ▶ **Preséntese** de manera amable ante las autoridades responsables y personas a supervisar dando su nombre. Diga a quien representa y el motivo de su visita.
- ▶ **Explique los objetivos de la Supervisión**, lo que usted hará durante su visita y el tiempo aproximado que tardará. Muestre los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación.
- ▶ **Cree un ambiente agradable mediante una buena comunicación.** Menciónese que el trabajo que usted realiza, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo. Si los procedimientos son adecuados se les reforzará y si no lo son, usted le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo.

Demuéstrele que usted va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesiten para desempeñar mejor su trabajo.

- ▶ Solicite permiso al personal de salud para hacer la observación, así como a el/la usuario/a. Explique a el/la usuario/a que esta observación estaba dirigida al profesional brindando el servicio y de ninguna manera estaba dirigida a él/ella. Se le agradecerá por la colaboración prestada. Es recomendable que el (la) supervisor(a) no sea quien solicite el permiso de la usuaria, pues esto haría que se sienta presionado/a aceptar obligadamente. (Perú, 2000)

Durante la observación

Observe la calidad técnica de la actividad, siguiendo las Guías de Verificación, la cual contiene preguntas que le ayudarán a identificar si hay un problema con la calidad. Las preguntas por lo tanto son los indicadores.

Estas preguntas deben tener respuestas de tipo bimodal: ¿se está realizando bien la actividad? Es decir según las normas, con un buen nivel de calidad, ¿se cumplen con los estándares de calidad? Si la respuesta es negativa, se puede añadir unas anotaciones sobre porque no cumplen, observando lo que están haciendo.

Las preguntas deben responder a:

- La manera que el supervisado está realizando la actividad.
- La verificación de la aplicación de las normas en la actividad

- La optimización de los recursos disponibles.
- El trato al usuario (a).
- La buena comunicación del trabajador de salud con el usuario.

Después de la observación

- d) **Retroalimente** acerca de las actividades o procedimientos que está empleando al realizar su trabajo no acerca de su persona. Comience por retroalimentar acerca de procedimientos que están realizados de manera adecuada.
- Trate de no darle un valor al trabajo de su supervisado, empleando palabras como... “esto está bien” o “esto está mal”. .. : Trate de no hacer preguntas o comentarios tendenciosos como...Usted estuvo en el curso de capacitación ¿no? ¿Cómo es posible que no haga bien su trabajo/ porque no sabe hacerlo? ...
 - Sea positivo cuando comente acerca de los procedimientos correctos o incorrectos que está empleando al desempeñar su trabajo. Por ejemplo: ... he observado al verificar los datos que está utilizando un procedimiento incorrecto en el llenado del formato XXX, explíqueme como lo hace para poder encontrar juntos donde está el error... y NO: ... usted está llenando mal los formatos...

Para que la **retroalimentación** sea efectiva el supervisor tiene que indicar al personal:

- ✓ Lo que realiza correctamente
- ✓ Cuáles son los problemas
- ✓ Como puede ayudarlos a resolverlos

Para realizar esta «retroalimentación» o «retroinformación», no debe perderse de vista lo siguiente:

- ▶ **Estimular al personal** sobre las partes correctamente ejecutadas.
- ▶ Si una persona presenta un problema personal, **conversar en privado** sobre este problema con él, tratando de entender su punto de vista de acuerdo a la realidad.
- ▶ **Ser objetivo**, describir los problemas encontrados y resaltar las consecuencias, pero no se enoje. Esto ocasiona la reacción defensiva del personal y rompe la comunicación.
- ▶ **Evitar la comparación** del trabajo de una persona con otra.
- ▶ **Hacer sugerencias precisas**, no se puede decir al personal qué es lo que debe mejorar, sin decir cómo hacerlo. Una imposición puede generar conflictos futuros. Programar una capacitación suplementaria si es necesaria.
- ▶ Si se deja **instrucciones** para mejorar el trabajo, hacerlo **por escrito**.

- e) **Capacite** al supervisado en los procedimientos que lo requieran y verifique su comprensión. Solicitando que explique el proceso del trabajo.

La capacitación puede brindarse de las siguientes formas:

- ▶ Capacitación en servicio que como su nombre lo indica, se imparte al personal supervisado mientras se realiza la supervisión.
- ▶ Capacitación en Grupo de Trabajo: La Capacitación en grupos de trabajo: "Reunión de trabajo", está dirigida al personal responsable del área supervisada de los lugares no visitados directamente, a quienes se les invita por medio de una convocatoria local.

f) Motivación, agradecimiento y despedida: Antes de retirarse motive al personal de salud para que continúe aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación interpersonal y agradezca por el tiempo e interés prestados y despídase cordialmente.

▶ **Técnica:** Dramatización

21) Después que el contenido de la Fase 2, realice el siguiente ejercicio.

Preparación previa:

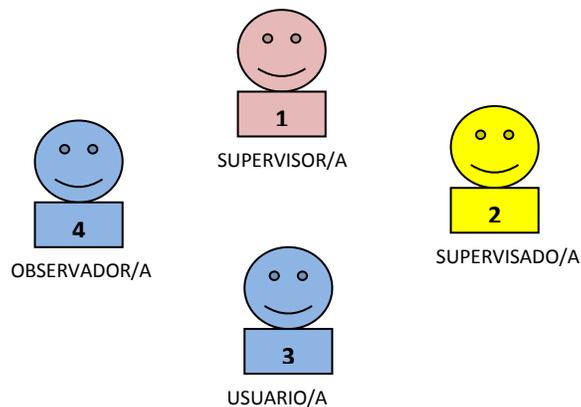
- Prepare un Sociodrama que muestre un ejemplo acerca de cómo desarrollar una supervisión a través de la Técnica de Observación.

- 1) Pida dos voluntarios/as. Uno para que represente el papel de Supervisado y otro que haga el papel de usuario/a.
- 2) Explique a el/la participante que personificará a un/a usuario/a que está en consulta y que el personal de salud le explicará el Uso correcto del condón para evitar la transmisión del VIH a otra persona y la reinfección. Al participante que represente el papel de Supervisado, explíquele que personificará a un proveedor/a de salud y que la consulta consiste en que le va explicar al usuario/a los pasos del uso correcto del condón para evitar la transmisión y la reinfección por VIH. Usted (Facilitador/a) representará el papel de Supervisor.
- 3) Entregue a los/as participantes el Formulario de Retroalimentación de la Fase 2 y dígales que conforme se vaya desarrollando el sociodrama lo llenen para después retroalimentar.
- 4) Desarrolle el sociodrama.
- 5) Luego pida voluntarios/as para que hagan la retroalimentación.
- 6) Haga las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció la actividad?*
 - *¿Cómo se sienten* para hacer una supervisión a través de la técnica de observación?
 - *¿Qué considera que necesita mejorar para dar una supervisión efectiva?*

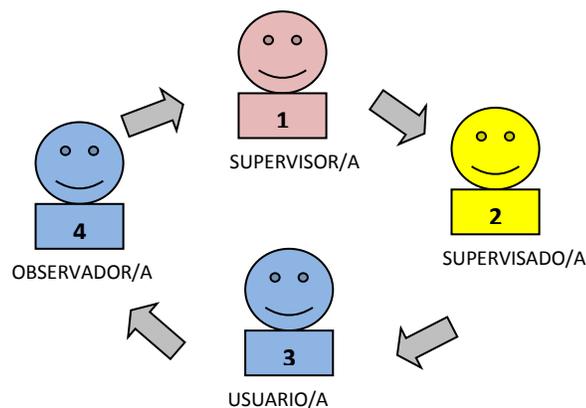
▶ **Técnica:** Juegos de roles

- 7) Explique a los/as participantes que para que todos tengan la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades en la aplicación de la técnica de observación, realizarán la Técnica de juegos de roles en grupos.
- 8) Forme sub grupos de 4 personas. Una vez que se hayan conformado, pídale que se enumeren del 1 al 4.
- 9) De las siguiente explicación:
 - Cada participante tendrá la oportunidad de representar los papeles de **1) Supervisor/a, 2) Supervisado/a 3) Usuario/a y 4) Observador/a** (retroalimentar)
 - Cuando estén haciendo de Supervisor/a van a poner en práctica los pasos de la Fase 2, Técnica de observación.

- Al momento de estar haciendo el papel de Supervisado, se desenvolverá simulando una consulta.
- Cuando estén en el momento de representar a un/a Usuario/a, harán el papel de una persona que está en consulta.
- Al momento de representar el papel de Observador/a van a utilizar el “Formulario de Retroalimentación de la Fase 2”, aplicándolo a la persona que esté haciendo de facilitador/a. Explique la forma en que se aplicará el Formulario de retroalimentación.
- Los/las participantes se colocarán de la siguiente manera: Enumere las sillas.



- Para iniciar el ejercicio, pida a cada subgrupo que se pongan de acuerdo del orden que van a seguir.
- Dibuje el esquema en una hoja de rotafolio, y verifique que todos los/las participantes hayan comprendido las instrucciones.
- Cuando se llame a rotación, cada posición cambia: El 1) “SUPERVISOR/A” pasa a la posición 2) SUPERVISADO”, el 2) pasa a la posición 3) USUARIO/A, el 3) pasa a la posición 4) OBSERVADOR/A y el 4) pasa a la posición 1) SUPERVISOR/A.
- Explique que para iniciar cada ronda lo indicara diciendo “Empiecen” y para indicar el final de cada ronda dirá “Paren”



- 19) De la indicación de inicio y pídale que realicen el ejercicio. Luego de 5 minutos diga “Paren” e indique a los/las participantes que “roten,” de la forma descrita anteriormente.
- 20) Haga que los Cuatro repitan el ejercicio de manera que cada persona haya representado los cuatro papeles.

- 21) Finalizada las rotaciones, pida los/las participantes que practiquen la “retroalimentación” según lo anotado en el Formulario de retroalimentación” y aplicando las reglas para brindar retroalimentación. Cada participante tendrá 3 minutos para retroalimentar.
- 22) Una vez que todos los participantes hayan recibido y brindado retroalimentación, pídeles que pasen a plenaria.
- 23) Haga las siguientes preguntas:

Para analizar el tema de *SUPERVISIÓN* realice las siguientes preguntas:

- *¿Cómo se sintieron cuando estaban haciendo el papel de SUPERVISOR/A?*
- *¿Qué aspectos de la supervisión tuvo menor y mayor dificultad de manejar?*
- *¿En qué aspectos de la supervisión consideran que requieren mejorar?*

Para analizar el tema de retroalimentación, haga las siguientes preguntas:

- *¿Cómo se sintieron cuando estaban retroalimentando al supervisado?*
- *¿Pudo aplicar el Formulario de retroalimentación? ¿Qué fue lo que más y menos le dificultó para retroalimentar?*
- *¿Cómo se sintieron cuando estaban recibiendo retroalimentación del supervisor?*
- *¿Qué aspectos requiere mejorar para brindar retroalimentación en una supervisión?*

- 24) Retroalimente y haga un resumen de los principales puntos.

► **Técnica:** Exposición dialogada y trabajo en grupos

- 24) En forma dialogada explique los contenidos Fase 3, 4 y 5. Para cada una de las Fase presente un ejemplo, explicando el llenado de los Formatos.
- 25) Después que el contenido esté suficientemente explicado, forme sub grupos por regiones.
- 26) Solicite que en base al ejercicio anterior hagan un Análisis de supervisión y un Informe. Entre a cada sub grupo Formatos de Informe de Supervisión. Deles 45 minutos.
- 27) Una vez que los sub grupos hayan finalizado, reúnalos en plenaria y solicite que compartan el trabajo realizado. Antes de que cada sub grupo presente su trabajo, hágales las siguientes preguntas:
 - *¿Qué les pareció la experiencia?*
 - *¿Se encontraron con alguna dificultad? ¿Cuál? ¿Cómo lo resolvieron?*
- 28) Al final resume la actividad.

8.5. Fase 3: Análisis de la Supervisión - 🕒 45 minutos -

En la guía, se indicarán cuáles son los problemas detectados.

- Entonces, se **seleccionarán los problemas** (1 o 2) más **prioritarios**, a fin de analizarlos en conjunto con el personal, utilizando las herramientas de mejora continua de la calidad.
- Según los resultados del análisis, se seleccionarán alternativas de solución, dentro de las cuales podrá ser capacitación en servicio. Si este es el caso, se dará paso a la misma.
- Finalmente, se concluirá la supervisión, mediante el establecimiento de compromisos y decisiones referentes a la resolución de los problemas.

8.6. Fase 4: Informe de la Información de la Supervisión - 90 minutos -

Luego de la visita de supervisión, **elabore un informe** que contenga los siguientes datos: Lugar visitado, Personas supervisadas, Áreas supervisadas (incluyendo aspectos técnicos, conocimientos, habilidades), Hallazgos (nivel de desempeño, áreas por mejorar), Acciones tomadas (capacitación individual/ grupal), compromisos asumidos y sugerencias. (Ver Formato de Informe de Supervisión)

Envíe el informe al nivel correspondiente de acuerdo a los plazos establecidos y solicite el envío de los resultados de la supervisión a los directivos responsables de los lugares visitados.

8.7. Fase 5: Verificación del Cumplimiento de Compromisos de la Supervisión

-  5 minutos -

Una vez finalizada la supervisión realice el seguimiento monitoreando el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias.

Verifique el desempeño del personal supervisado, revisando la información del cumplimiento de actividades del área supervisada (información logística)

Sección 9

Método de Resolución de problemas de desempeño

9.1. Método de resolución de problemas de desempeño. Etapas en el proceso de resolución de un problema - 🕒 180 minutos -

Objetivos de Aprendizaje:

Al finalizar este taller, las personas participantes podrán:

- Describir las Etapas en el proceso de resolución de un problema
- Identificar cuando se da un problema de desempeño y definir soluciones.

Técnica:

- Exposición dialogada
- Análisis de casos a través de Trabajo en grupos

Contenidos:

- Etapas en el proceso de resolución de un problema
 - ▶ Etapa 1: Identificar y describir el problema
 - ▶ Etapa 2: Identificar las causas del problema
 - ▶ Etapa 3: Plantear las soluciones reales del problema

Materiales de Apoyo:

- Diapositivas
- Manual de el/la Facilitador/a. Entrenamiento en Supervisión capacitante de Servicios de ITS/VIH/Sida
- Hojas de trabajo de Casos de problemas de desempeño
- Formulario de Retroalimentación: Etapas en el proceso de resolución de un problema

Materiales Requeridos:

- Data show y computadora
- Tarjetas de colores
- Marcadores de varios colores

Preparación previa

- Elabore 5 Juegos de lo siguiente: En cartulinas de colores escriba las tres Etapas del método de resolución de un problema de desempeño. En tarjetas de colores escriba los pasos de cada una de las Etapas.

Procedimiento:

- 1) Explique que un **problema** es una situación que impide llegar a una óptima eficiencia o rentabilidad, que disminuye la calidad técnica de la atención o que condiciona la calidad sentida del servicio o del usuario(a).

Un problema es una situación en la cual algo se está haciendo mal. Alguien (una persona o un equipo) está haciendo mal algo. Esta situación impide que se obtengan los resultados planeados, con la eficacia y eficiencia deseadas. Un problema de desempeño afecta definitivamente la calidad y la productividad de los servicios que brindamos. Un programa o un servicio pueden tener muchos problemas; sin embargo, no todos los problemas afectan por igual la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios. Generalmente son sólo unos pocos los problemas que más afectan negativamente la calidad y la productividad de nuestras actividades.

- 2) Dígales que el desarrollo del tema se realizará de la siguiente manera:
 - Se van a formar en cinco sub grupos. A cada uno se le entregará un Juego con las Etapas del modelo de resolución de un problema
 - En cada sub grupo se elegirá un coordinador/a
 - Con apoyo del Manual del Facilitador de proveedores, van a leer el contenido referente a las Etapas del modelo de resolución de un problema y van a colocar las tarjetas con las etapas y pasos del modelo de resolución de un problema.
 - Luego de haber leído todo el contenido, van a desordenar las tarjetas y un miembro del sub grupo explicará al sub grupo, las etapas y sus pasos y volverá a colocar las tarjetas en el orden, sin consultar el manual.
 - Indique que los coordinadores deberán apoyar para que todos/as los miembros del sub grupo tengan la oportunidad de hacer la presentación del tema al resto de sus compañeros/as
- 3) Reúnelos en plenaria y resume la actividad.

Etapas en el proceso de resolución de un problema



ETAPA 1: Identificar y describir el problema

- a. **Definir las tareas que deberían realizarse:** Para identificar un problema de desempeño debemos definir claramente las tareas que se deberían realizar, de acuerdo a normas y procedimientos previamente definidos y para los cuales se han establecido los estándares correspondientes.

- b. **Observar y comparar la observación con las tareas previstas:** Luego se observa cómo se están realizando las tareas en la actualidad y se compara con la forma en que deberían realizarse. Si existe una diferencia puede que hayamos descubierto un problema. Esta puede ser una excelente oportunidad para mejorar nuestro trabajo.

Examinarán los registros y los informes. Si están bien hechos, ayudará al responsable a detectar las anomalías en las actividades. Mantendrá una entrevista con los miembros del personal, para evaluar su comprensión del trabajo; y con los usuarios, para evaluar la satisfacción del servicio. El responsable debe hacer uso de sus conocimientos y de su experiencia para elaborar una respuesta del porqué las tareas son realizadas de una u otra manera incorrecta.

- c. **Describir el problema de desempeño:** Es conveniente y necesario precisar con algún detalle la naturaleza del problema. Mientras el problema esté descrito de manera más precisa será mucho más fácil encontrar su solución. Para la descripción de problemas se puede utilizar los flujogramas detallados para analizar gráficamente el problema.

Se pedirá a las diferentes personas encargadas de ejecutar la actividad, describir los diferentes pasos de su ejecución. Esto permitirá en muchos casos encontrar donde se aparta la ejecución real de la ideal (y ubicar los problemas de comunicación entre supervisores y usuarios internos) y donde puede concentrarse el problema para el usuario. Además, se tratará de responder a las siguientes preguntas:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">* ¿Dónde se produce el problema?* ¿Con quién se produce?* ¿A quién afecta?* ¿Cuál es la evolución?* ¿Cuándo se manifestó por primera vez? |
|--|

- d. **Decidir si el problema de desempeño es importante.** No todos los problemas tienen la misma importancia para la ejecución de las actividades. Necesitamos definir la importancia del problema, antes de seguir invirtiendo tiempo en analizarlo o en buscar alguna solución. Nadie dispone de tiempo, ni de recursos para realizar un análisis detallado y encontrar soluciones a cada problema. Hay que saber si el problema *es importante* y elegir las *prioridades*.

- ¿Es **urgente**? ¿Qué sucedería si el problema no fuera resuelto inmediatamente?
- ¿Es **grave**? ¿Cuáles son las consecuencias de este problema sobre:
 - ¿la salud de la comunidad?
 - ¿la satisfacción de los usuarios?
 - ¿los recursos?
 - ¿otros programas o dependencias?
 - ¿la seguridad?
- ¿**La situación mejora o empeora**? ¿Cuál es la tendencia natural de la evolución del problema?
 - ¿El problema va a crear otros si no se lo resuelve ahora?

Una vez que se ha decidido que un problema es prioritario (**y no antes**) es necesario describirlo especialmente antes de tratar de resolverlo.

ETAPA 2: Identificar las causas del problema

Antes de pensar en la solución del problema es preciso analizar o identificar sus posibles causas. Si la causa real del problema no es conocida, la solución contemplada no tendrá resultado positivo. El problema puede empeorar si la causa no se ha suprimido.

Para ello debemos responder a la pregunta *¿Por qué se produce el problema?* Esto puede hacerse mediante lluvia de ideas, usando tarjetas o registrando en una pizarra o papelógrafo las opiniones. Para ampliar la red causal se puede preguntar a su vez y por qué se presenta cada una de las causas.

Para un mejor análisis de las causas de un problema es conveniente agruparlas en categorías más o menos definidas.

Un problema de ejecución puede deberse a:

- **Falta de conocimiento o de la técnica.** El trabajador (o el equipo) no está capacitado para realizar la tarea en forma adecuada. El trabajador no tiene el conocimiento o las destrezas necesarias para un buen desempeño.
- **Existen obstáculos para la realización de las tareas.** El trabajador puede carecer de las facilidades necesarias para cumplir con su trabajo. Muchas veces, por poca información de sus superiores, el trabajador ni siquiera sabe lo que se espera que él haga. .
- **Falta de motivación del trabajador (o el equipo) para realizar las tareas.** No está identificado con los objetivos que se persiguen en la institución, por lo que no tiene el más mínimo interés en hacer la tarea.
- **Incumplimiento de las actividades.** El desempeño inadecuado es más atractivo que el desempeño adecuado. Al trabajador le representa un beneficio su mal desempeño. Las consecuencias de un deficiente desempeño son favorables para el trabajador.

Definidas las causas podemos iniciar la búsqueda de posibles soluciones de un problema de ejecución.

ETAPA 3: Plantear las soluciones para resolver el problema

La clara identificación de las causas de un problema puede ser el inicio del camino, a veces difícil, para una solución exitosa. Frente a una causa de un problema de desempeño pueden existir varias opciones de solución. La solución elegida debe:

- Eliminar la causa específica del problema o reducir los efectos. Mucho mejor si la solución enfrenta o elimina varias causas a la vez.
- Es factible de realizar. Mientras más fácil de hacer, mejor. Es poco costosa, tanto en cifras absolutas como en relación al beneficio, eficacia o utilidad.
- El equipo local piensa que es posible realizarla con éxito y está dispuesto a ponerla en práctica.

Una vez decidida la solución se procede a ejecutarla, para lo cual se elabora un plan de trabajo, que debe ser monitorizado y evaluado periódicamente. Este plan debe contar con un cronograma de actividades y definir la persona o instancia responsable de ejecutar la solución.

Sección 10

Evaluación y Cierre del taller

10.1. Evaluación de Conocimientos Después del Taller

Post-prueba (Ejercicio individual) - ⌚ 15 minutos -

Objetivo:

- b) Determinar el nivel de conocimientos logrado por parte de los/las participantes en relación a los temas de capacitación

Material de Apoyo:

- Test de evaluación de conocimientos generales sobre habilidades de facilitación y Supervisión capacitante.

Procedimiento:

- 3) Explique a los/las participantes que responderán la Post prueba, lo cual les permitirá hacer un autoevaluación de los conocimientos adquiridos.
- 4) Entregue las Post pruebas.

10.2. Evaluación logística y técnica del taller - ⌚ 15 minutos -

Objetivo:

- b) Determinar el logro de expectativas y satisfacción de los participantes en el desarrollo del taller

Material de Apoyo:

- Cuestionario de Evaluación final.

Procedimiento:

- 3) Pida a los/las participantes que respondan el cuestionario de evaluación final lo más sincero posible, de ésta forma el equipo de facilitadores/as podrá hacer mejoras para los próximos entrenamientos.
- 4) Entregue los Cuestionarios.

10.3. Clausura y cierre - ⌚ 15 minutos -

- 5) Agradezca y refuerce a los/las participantes su participación en el taller y todo el esfuerzo manifestado.
- 6) Pregúnteles si desean dar los últimos comentarios
- 7) Motívelos/as a poner en práctica el aprendizaje adquirido.
- 8) Despídase

Sección 11

Información de apoyo

Habilidades de Comunicación para la facilitación

“La forma en que nos comunicamos con los participantes determinará si estamos manipulando al grupo o facilitando. Hay una gran diferencia entre la manipulación y la facilitación. La manipulación se centra en el capacitador “Estamos a cargo y todos lo saben, y muy pocas veces usted aprende”.

La facilitación se centra en el participante. Cuando el enfoque del aprendizaje es el participante, se motiva la creatividad y la reflexión, lo cual estimula cambios de actitud y conciencia”.

Habilidades verbales y no verbales de la comunicación

Existen habilidades no verbales y verbales de la comunicación

Habilidades de Comunicación No-verbales (Luis José Bimbela Pedrola)_(Activities, 1994)

- ▶ **La Mirada:** Mantenga contacto visual con todas las personas en el grupo de participantes. No dirija su atención a una sola persona o a un grupo de personas. Además, cuando las personas que participan están exponiendo deben dirigirse a todo el grupo y no solamente a la persona facilitadora.
- ▶ **La Postura del cuerpo:** Evite estar de pie en un solo lugar, "pronunciando un discurso". Muévase por el salón sin distraer al grupo. Evite caminar solo de un lado a otro y cuando hable al grupo hágalo donde todos lo puedan ver.
- ▶ **Los movimientos de la cabeza:** Reaccione a lo que las personas le están diciendo, moviendo la cabeza, sonriendo o haciendo cualquier cosa que demuestre que los está escuchando.
- ▶ **La proximidad física:** Mantenga cercanía y proximidad con los/las participantes, sin invadir la distancia mínima que corresponde al territorio propio de cada persona. Balancee el tiempo que está parado/a o sentado/a frente al grupo.

Habilidades de Comunicación Verbal (Luis José Bimbela Pedrola)_(Activities, 1994)

- ▶ **Preguntar:** En los talleres de capacitación con participación activa, las preguntas son fundamentales y necesitan fomentarse. Sin embargo no conteste todas las preguntas. Recuerde que los/las participantes pueden contestar las preguntas entre unos y otros y esto a la vez aumenta su conocimiento. Diga “¿Alguien tiene una respuesta a esta pregunta?”
 - Exprese sus preguntas de tal manera que anime a las personas a hablar.
- ▶ **Tono de voz:** Esté consciente de su tono de voz y hable despacio y con claridad – especialmente si los/las participantes vienen de otros lugares. Promueva la participación de las personas.

- ▶ **Parafrasear:** Haga un parafraseo de lo que otra persona está diciendo, repitiéndolo en sus propias palabras. Esto asegurará que queda entendido lo que la otra persona ha dicho y refuerza lo que los/las participantes sacan a relucir.
- ▶ **Resumir:** Haga un resumen de la discusión para asegurar que todos entendieron y para seguir la dirección en la que usted quiera continuar.
- ▶ **Reforzar:** Refuerce lo que otra persona dice compartiendo una experiencia personal que se relacione con el tema de discusión. Usted pudiera decir “Esto me recuerda algo que me sucedió el año pasado.”

Reglas para la retroalimentación:

- ✓ **Dar retroalimentación tan pronto sea posible.** No espere a que vuelva a suceder el error o el acierto.
- ✓ **Limite sus comentarios a dos o tres aspectos del desempeño.** Existe un límite en cuanto a lo que podemos absorber de una sola vez.
- ✓ **No corrija los errores inmediatamente.** Siempre existe la gran tentación de ayudar directamente y demostrar lo correcto. Pero este tipo de ayuda sólo crea dependencia. Lo más difícil para un capacitador es quedarse callado y dejar que los participantes aprendan por sí mismos. Puede tardar más, pero el impacto del aprendizaje será mayor.
- ✓ **Felicite antes de ofrecer un comentario negativo.** No importa lo mal que sea el desempeño, debe haber algo por lo que pueda felicitarlo. Desarrolle así la autoestima del participante.
- ✓ **Critique el desempeño, no la persona.** Cuando ofrezca dar retroalimentación, asegúrese que sea una motivación para que los participantes respondan

Técnicas de Educación Participativa

Técnicas de Educación Participativa

Como facilitadores y facilitadoras, nuestra práctica se define por las metodologías, los métodos y las técnicas. Es útil examinar las diferencias existentes entre estos conceptos y prácticas.

Una **metodología participativa** es un marco conceptual que ofrece orientación para la implementación de los procesos de formación que tienen como objetivo empoderar y transformar y que guía tales procesos. Constituye la base de los procesos de aprendizaje activo transformadores.

Los **métodos participativos** que se usan en los procesos de educación hacen referencia a los métodos o medios utilizados. Ejemplos a este respecto son:

- Sesiones de formación
- Seminarios
- Talleres
- Charlas/conferencias

Las **técnicas participativas**, por su parte, son las herramientas que se usan para implementar la metodología y que se integran en el método de manera lógica. Por ejemplo, en una sesión de formación se puede usar una serie de técnicas distintas. Por ejemplo:

- “Lluvia de ideas” (*brainstorming*)
- “Grupos de conversación” (*buzz groups*)
- Trabajo en grupos
- Sesiones plenarias
- Debates y discusiones interactivas
- Juegos interactivos o de cooperación
- Juegos de rol
- Teatro
- Estudios de casos
- Documentales/películas

Las técnicas participativas son **herramientas o instrumentos de apoyo** para el trabajo educativo y tienen como propósito analizar un tema, evaluar un trabajo, animar, motivar la participación o representar una situación, en función de objetivos definidos. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las técnicas participativas no son más que herramientas que hacen posible la sensibilización y el empoderamiento, y no se las debe considerar como un fin en sí mismas, sino que han de ser empleadas en relación con objetivos educativos específicos.

La técnica en sí misma no es formativa, para que tenga un carácter educativo debe ser utilizada en función de un tema específico, con un objetivo concreto y desarrollada de acuerdo a los/as participantes con los/as que se trabaja.

El contenido a desarrollar es el siguiente:

Uso y Manejo de las Técnicas de Educación Participativa

Para que la aplicación de una técnica sea efectiva en su sentido pedagógico, es imprescindible que él o la facilitadora:

2) Tenga claridad en el tema y en el objetivo que se pretende alcanzar

Antes de escoger la técnica tendrá que haberse contestado las siguientes preguntas claramente:

- ¿Qué temas vamos a desarrollar?
- ¿Cuál es el objetivo que se quiere lograr? ¿Para qué?
- ¿Con quienes se va a trabajar? (Características de las y los participantes)

Un elemento imprescindible es que quienes facilitan conozcan el tema que se está tratando, para poder conducir correctamente el proceso de formación y enriquecerlo con todos los elementos que surjan de la participación de la gente.

3. Conozca el tipo de participantes:

Para escoger la técnica debemos conocer las características de los/las participantes, número, sexo, edad, relaciones entre ellos, tiempo de trabajo en conjunto, y considerar si la técnica se adapta a sus características. *La técnica debe adaptarse a los/as participantes, no los/as participantes a la técnica.*

No se debe improvisar, ni dar la impresión que se está experimentando con ellas. Se debe dedicar el tiempo necesario para preparar la técnica por muy sencilla que parezca, esto demostrará respeto a los/las participantes.

5. Escoja adecuadamente las técnicas

A veces es necesaria más de una técnica para cumplir con un determinado objetivo para trabajar un tema. Por el contrario, tampoco se deben utilizar muchas técnicas para un solo tema que pueda trabajarse a partir de una sola técnica acompañada de una buena reflexión posterior.

Es importante saber cuándo utilizar técnicas de animación (música, cantos jocosos, bailes) que pueden realizarse después de una larga plenaria, una discusión profunda, un momento lleno de tristeza o emoción o después de una comida, sin ir al extremo y sin permitir que las técnicas distraigan el abordaje de los temas o un debate fuerte sobre algún asunto entre los/las participantes.

Debemos seleccionar técnicas que se ajusten al tiempo, conocerla bien, utilizarla en el momento oportuno y conocer bien el tema para aprovechar toda la riqueza que su reflexión puede generar y no quedarse en generalidades que no ayudan a profundizar el tema.

Es importante saber ubicar las características particulares de cada técnica: sus posibilidades y límites. Una sola técnica, por lo general no es suficiente para trabajar el tema. Se debería acompañar de otras que permitan un proceso de profundización ordenado y sistemático.

6. Aplique en forma adecuada las técnicas

Al aplicar una técnica, debemos **conocerla bien, saber utilizarla en el momento oportuno y conducirla correctamente**. Para ello, es recomendable tomar en cuenta en la planificación y desarrollo de la técnica los siguientes elementos:

En la preparación:

- El tema que se desarrolla
- El objetivo que se busca lograr con la técnica
- El procedimiento o pasos a seguir para su desarrollo
- Los materiales que se van a necesitar
- El número de participantes y el papel que cumplen

En el desarrollo de la técnica:

- Dar las instrucciones con claridad y dar oportunidad para aclaraciones y dudas
- Desarrollar la técnica aplicando el “Ciclo de Aprendizaje Vivido”

A final siempre hay que hacer la evaluación con el grupo, sobre el ejercicio que se ha empleado.

Ciclo de Aprendizaje Vivido

Fuente Original: Lewin, Kurt. (1951). *Teoría de Campo en Ciencias Sociales* (*Field Theory in Social Science*). New York: Harper Collins.

El “Ciclo de Aprendizaje Vivido” (David Kolb) es un método que se utiliza para ayudar a los/las participantes a procesar su propia experiencia durante la capacitación y para que puedan aplicar lo aprendido a situaciones de la vida real. (III, 2003)

El aprendizaje Vivido es exactamente lo que el nombre implica “aprender de lo vivido”. Este método se centra en el alumno y le permite al participante manejar y compartir la responsabilidad de su propio aprendizaje con sus facilitadores.

El ciclo de aprendizaje Vivido requiere que los/las participantes pasen por cinco etapas del proceso de aprendizaje:

- Vivencia
- Descripción de la vivencia
- Procesamiento o Reflexión de lo vivido
- Generalización
- Utilización de los Conocimientos



Cada fase está dirigida por las metas de la capacitación o los objetivos del grupo. Una vez

que las metas y objetivos son definidos, entonces la sesión puede ser diseñada usando el modelo como marco de referencia. El papel de el/la facilitador/a es crear un espacio seguro y respetuoso para los/las participantes y ayudarlos a pasar por el siguiente proceso de aprendizaje.

6. **Vivencia:** La persona vive una experiencia que simula una situación de la vida real y que está relacionada con los objetivos de la sesión de capacitación. Esta “vivencia” está estructurada para permitirles a los/as participantes a que se involucren de manera activa en “hacer” algo que puede ser: juego de roles, representación/dramatización, demostración, ejercicios en pares, trabajo en grupos pequeños, visita de locales o de campo, práctica de habilidades. Las vivencias generan impacto ya que cruzan tres medios básicos de la percepción: cognoscitivo (pensamientos) afectivo (sentimientos) y motriz (movimiento).

7. **Descripción de la vivencia:** Luego de la vivencia la persona siente la necesidad de contar (de exteriorizar) la experiencia que ha vivido, es decir, de describirla. La descripción se constituirá en el escape de la energía acumulada que no se pudo consumir ni utilizar durante la propia experiencia. Al mismo tiempo esto permitirá que reproduzca en su mente nuevamente los hechos.
8. **Procesamiento o Reflexión de lo Vivido:** Durante esta etapa, la persona reflexiona sobre lo que hizo durante la “Vivencia”, y comparte su reacción con el grupo. Los/las participantes son motivados a que relacionen los pensamientos (cognitivo), con los sentimientos (afectivo) para la reflexión de lo vivido.

Gracias a la descripción que hizo en el momento anterior, la persona ahora está en condiciones de analizar, entender e interpretar la experiencia que vivió. Ahora se puede explicar las causas y razones de los hechos que enfrentó. Generalmente este momento no sucede si antes no ha habido una descripción de lo ocurrido. La etapa de procesamiento es una oportunidad de invitar a los/las participantes a que piensen y a que analicen, desde varios puntos de vista, la actividad que acababan de vivir.

Ejemplos de preguntas de procesamiento:

- *¿Qué fue lo que pasó?*
- *¿Cómo se sintieron cuando...?*
- *¿Cómo se sienten con esta experiencia?*
- *¿Cuáles son sus observaciones de_____?*
- *¿Dónde tuvo dificultades?*
- *¿Qué le sorprendió?*
- *¿Qué funcionó?*
- *¿Cómo se sintió sobre _____?*
- *¿Cuáles fueron sus reacciones?*
- *¿Qué estrategias se usaron?*
- *¿Cuáles fueron los momentos cruciales de esa vivencia?*
- *¿Cómo se relaciona o difierede lo que dijo?*
- *¿Qué semejanzas encontró entre lo que dijeron las personas?*

9. **Generalización de lo Vivido:** En la etapa anterior la persona encontró las explicaciones para los hechos que le ocurrieron en la vivencia. Ahora que tiene las explicaciones podrá compararlas hipotéticamente con situaciones futuras. Imaginar cómo reaccionar en el momento que una circunstancia análoga se vuelva a presentar. Las explicaciones ahora se generalizan a hechos similares de la vida real.

Algunos ejemplos de preguntas de generalización:

- *¿Qué han aprendido de.....?*
- *¿Qué conclusiones sobre _____ se pueden sacar de esto?*
- *¿Ha obtenido algunas ideas sobre.....?*
- *¿Hay algunas lecciones que aprender?*
- *¿Qué consejo general podemos dar sobre _____?*
- *¿Qué principios se pueden desarrollar de esto?*
- *¿Cuáles son los puntos significativos de recordar en esta sección del curso sobre _____?*

- *¿Después de esta sesión, de las lecturas y discusiones que hemos tenido toda la semana, que ideas tiene ahora de _____?*
- *Si tuviera que resumir todo lo que hemos visto en esta unidad, cuáles diría que son las conclusiones más importantes que ha obtenido sobre _____?*

10. **Utilización de Conocimientos:** Permite la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido para resolver una nueva situación de manera más favorable que la primera vez que ocurrió. En esta fase la persona utiliza las ideas y conclusiones de las fases anteriores y las incorpora a su vida en una forma más efectiva. El Facilitador incentiva a los/las participantes a que se imaginen situaciones de sus vidas cotidianas e identifiquen qué harían mejor o diferente como resultado de lo que han aprendido.

Algunos ejemplos de Preguntas de Utilización de conocimientos:

- *¿Cómo puede poner en práctica _____?*
- *¿Cómo puede utilizar _____?*
- *Como resultado de nuestro trabajo en _____, ¿qué podría hacer o que hará de manera diferente cuando regrese a su trabajo?*
- *Identifique por lo menos tres "formas" en que podría ser o será más efectivo/a en _____?*
- *¿En qué cosas le hace falta continuar trabajando a usted? (o al grupo)*
- *¿De qué manera puede cambiar su actitud hacia _____?*
- *¿Cómo puede el grupo apoyar sus esfuerzos para el cambio?*
- *Escoja dos cosas en las que trabajará cuando regrese a su casa/familia...identifique cómo pondrá en marcha estas actividades... ¿cómo sabría que está teniendo resultados positivos?*

Un Facilitador hábil debe tener la capacidad de entender qué sucede en cada etapa del Ciclo de Aprendizaje Vivido y de facilitar el proceso de aprendizaje.

Sección 12

Materiales e instrumentos de apoyo

TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE

PRE POST PRUEBA

Lugar: _____

Fecha: _____

Nombre/Código: _____

7. El siguiente es el concepto de supervisión:
 - a. Proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos que sirve para verificar en forma rutinaria y frecuente, si se cumplen las metas de producción, estándares o normas de costos y calidad de sus procesos de atención.
 - b. Conjunto de procedimientos efectuados, que se realizan para verificar el cumplimiento de los resultados de un programa o proyecto.
 - c. Proceso de seguimiento que consiste en evaluar el desempeño de las personas que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas.
 - d. Proceso a través del cual se verifica en forma continua las actividades de un programa o proyecto, lo que permite evaluar su desarrollo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
 - e. Todos son correctos

8. Las afirmaciones siguientes pueden ser verdaderas o falsas. Marque con una V si considera que es verdadera y F si considera que es falsa.
 - a. ____ La supervisión es el medio más importante para el control de la gestión.
 - b. ____ El/la supervisor/a no necesariamente debe tener un puesto jerárquico superior al de los/las supervisados/as.
 - c. ____ En la fase de ejecución la supervisión es una piedra angular para garantizar una adecuada ejecución de los planes y programas.
 - d. ____ En todos los estilos de supervisión, los dos componentes básicos son: dirigir y proporcionar apoyo.
 - e. ____ En la mayor parte de situaciones se debe privilegiar la supervisión democrática en los servicios de salud.
 - f. ____ En general se prefiere supervisar las actividades más antiguas y más fáciles de realizar.
 - g. ____ No es recomendable avisar previamente al personal sobre el día en que se le realizará la supervisión.
 - h. ____ La supervisión es un mecanismo de control administrativo.
 - i. ____ El supervisor debe tener una actitud de experto ya que es el que tiene que enseñar al supervisado.
 - j. ____ La supervisión es una herramienta muy útil en todas las fases de un programa, un proyecto o del funcionamiento de un servicio de salud.

- k. ____ La Supervisión tiene como centro de su actividad el control de los recursos e insumos.
 - l. ____ Se deben supervisar las actividades percibidas como importantes por los trabajadores o el gerente del establecimiento.
9. El siguiente NO es un objetivo de la supervisión:
- a. Asegurarse de que el personal responsable tenga los conocimientos y habilidades necesarias para el buen manejo de sus funciones.
 - b. Asegurarse que todas las actividades de un programa o proyecto se estén realizando según lo planificado.
 - c. Identificar las fortalezas y debilidades de desempeño de trabajo.
 - d. Asegurarse de que las normas y lineamientos establecidos se estén cumpliendo.
 - e. Impartir capacitación en servicio, de acuerdo a lo requerido.
 - f. Ayudar en la toma de decisiones sobre las medidas correctivas necesarias.
 - g. b y f son correctas
 - h. Todas son correctas
 - i. Ninguna es correcta
4. La siguiente definición NO es de supervisión capacitante:
- a. Proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral del personal, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios
 - b. Conjunto de técnicas y procedimientos, llevadas a cabo por personal supervisor «entrenado», durante una visita predeterminada a servicios de salud, centros de capacitación y otros similares.
 - c. Proceso de control gerencial destinado a observar sistemáticamente un conjunto de procesos de la gestión, con el fin de hacer los ajustes necesarios en las actividades y estrategias.
 - d. Proceso de seguimiento, que contribuye al incremento o reforzamiento de los conocimientos y habilidades que el personal encargado de una actividad o tarea necesita para cumplir con sus funciones y responsabilidades.
 - e. a y c son correctas
 - f. a y d son correctas
5. Escriba 3 técnicas de supervisión capacitante:
1. _____
 2. _____
 3. _____
6. Escriba 3 actividades importantes que el/la supervisor/a debe realizar en la Fase de Planeación de la supervisión:
1. _____
 2. _____

3. _____

7. Escriba 3 aspectos que el supervisor/a no debe perder de vista cuando retroalimente al supervisado/a:

1. _____

2. _____

3. _____

TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE
Formulario de retroalimentación
Supervisión con la Técnica de Observación

Actividad/Servicio a supervisar: _____

Nombre de el/la supervisor/a: _____

Nombre de el/la supervisado/a: _____

Habilidades	LOGRADA	NO LOGRADA	REQUERE MEJORAR
Previo a la observación			
Presentarse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dice su nombre de manera amable ante el/la supervisado/a ▪ Dice a quién representa y el motivo de su visita 			
Explicar los objetivos de la supervisión <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica lo que hará durante la visita y el tiempo aproximado que se tardará ▪ Muestra a el/la persona supervisada los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación. 			
Crear un ambiente agradable mediante una buena comunicación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica a el/la supervisado/a que la supervisión, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo ▪ Explica que si los procedimientos son adecuados se le reforzará y si no lo son, le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo ▪ Explica que va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesiten para desempeñar mejor su trabajo 			
Solicitar permiso al personal de salud para hacer la observación, así como a el/la usuario/a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite que el profesional que está brindando el servicio solicite el permiso a el/la usuario/a ▪ Se le explica a el/la usuario/a que la observación va a estar dirigida al profesional brindando el servicio y que de ninguna manera estará dirigida a él/ella. ▪ Agradece al usuario/a la colaboración prestada. 			
Durante la observación			
Observar la calidad técnica de la actividad <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la observación siguiendo las Guías de Verificación (Hace las anotaciones) <ul style="list-style-type: none"> ○ La manera que el/la supervisado/a está realizando la actividad. ○ La verificación de la aplicación de las normas en la actividad ○ La optimización de los recursos disponibles. ○ El trato al usuario/a. ○ La comunicación con el usuario. 			
Después de la observación			
Retroalimentar <ul style="list-style-type: none"> • Hace la retroalimentación en un lugar privado • Utiliza la Guía de Verificación para retroalimentar • Comienza la retroalimentación reconociendo/mencionando los procedimientos o las partes ejecutadas correctamente por el/la supervisado/a • Describe los problemas encontrados / procedimientos ejecutados incorrectamente en forma objetiva • No compara el trabajo de el/la supervisado/a con el de otra persona • Hace sugerencias precisas diciéndole el/la supervisado/a cómo • Deja las instrucciones para mejorar el trabajo en forma escrita 			
Capacitar <ul style="list-style-type: none"> • Capacita a el/la supervisado/a en los procedimientos o aspectos a mejorar 			
Motivar, agradecer: <ul style="list-style-type: none"> • Motiva a el/la supervisado/a para que aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación interpersonal • Agradece por el tiempo e interés prestados 			
Despedirse <ul style="list-style-type: none"> • Se despide en forma cordial 			

FORMATO DE PLAN DE SUPERVISIÓN

Áreas/Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Período

INFORME DE SUPERVISIÓN CAPACITANTE

Fecha de la supervisión:	
Región Departamental de Salud:	Lugar visitado:
Nombre de el/la supervisor/a:	Cargo:
Áreas supervisadas	Técnicas de supervisión
Hallazgos (nivel de desempeño)	Áreas por mejorar
Acciones tomadas (capacitación individual/ grupal)	Compromisos asumidos
Sugerencias	

TALLER DE ENTRENAMIENTO EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE

EVALUACIÓN FINAL

Fecha: _____ **Lugar:** _____

8. ¿En qué medida logró llenar sus expectativas?

Muy alto___ Alto___ Medio___ Bajo___ Muy Bajo_____

¿Por qué?: _____

9. ¿Qué fue lo que más le gustó?

10. ¿Qué fue lo que menos le gustó? _____

11. ¿Qué le pareció la metodología utilizada? _____

12. ¿Cómo le pareció el manejo del taller por parte de los/as facilitadores/as?

13. ¿Cuál es su opinión del hotel, comida, refrigerios, atención del personal?

14. ¿Qué sugerencias nos da para mejorar este tipo de taller? _____

Bibliografía

- 1) Cuidando al formador. Habilidades emocionales y de comunicación Bimbela Pedrola José Luis, Navarro Matillas Bibiana. Escuela Andaluza de Salud Pública. Granada, España
- 2) Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud Supervisión, Monitoreo y Evaluación. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Ministerio de Salud. Lima Perú Noviembre de 1998
- 3) Facilitación del Aprendizaje desde la Vivencia. III Encuentro Nacional de Educadores Experienciales. Lic. Edmundo Barón. Buenos Aires, Argentina
- 4) Guía de Supervisión, monitoreo y evaluación para los programas de atención materna y perinatal. MotherCare Bolivia, USAID John Snow, Inc (JSI) 2000
- 5) Habilidades de los entrenadores para adiestrar en el trabajo (AET) Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH IC 9479 INFORMACIÓN CIRCULAR, 2005
- 6) Hombres de verdad o la verdad sobre los hombres. Guía de reflexión con grupos de hombres en temas de Género y Masculinidad. P. Welsh y X. Muñoz
- 7) Manual de Organización, Rediseño y Actualización del Sistema Nacional de Supervisión Capacitante del Programa Nacional de Control de la Tuberculosis. Ministerio de Salud Pública República Dominicana julio, 2011
- 8) Maletín de Campo. Una guía para la capacitación y facilitación en procesos grupales. Cristina Carles Medarde, Miguel Expósito Verdejo. Santo Domingo, República Dominicana 2006
- 9) Manual de Facilitación. Carpeta de Información de Educación para la Dignidad Humana. Guía para el uso de Metodologías participativas en la educación en derechos humanos. Amnistía Internacional, 2011
- 10) Manual de supervisión capacitante en información y logística de anticonceptivos. Ministerio de Salud. Perú, 2000
- 11) Manual para La Facilitación de Procesos de Incidencia Política. Primera edición, marzo 2005 Dinámicas de Grupo para Talleres de Incidencia Política Página 277 – 294 Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA)
- 12) Programa de Administración en Salud. Unidad Didáctica No. VII “Plan de Mejora para un Reto Identificado en el Cuadro de Mando” Recinto Universitario Rubén Darío, Facultad de Ciencias Médicas, Managua, Departamento de Medicina Preventiva. Managua julio 2009
- 13) Training Trainer for Development. Center for Development and Population Activities, 1994
- 14) Un Enfoque Multidisciplinario para el Tratamiento y la Adherencia para el VIH/SIDA. Manual del Capacitador. Cicatelli Associates New York Link III Febrero 2003



Supervisión Capacitante de Servicios de Salud en ITS/VIH/Sida

**“Lo que no se mide no se puede mejorar”
Edwards Deming**

Manual de el/la participante

HONDURAS 2014

Agradecimientos

La Secretaría de Salud agradece a la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), por su valioso apoyo en la producción del manual.

Esta publicación ha sido posible por el apoyo generoso del pueblo Norteamericano a través de la Agencia de los estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos no necesariamente reflejan los puntos de vista de la USAID o del gobierno de los Estados Unidos de Norte América.

Autoridades de la Secretaría de Salud

Dra. Edna Yolani Batres

Secretaria de Estado en el Despacho de Salud

Dra. Sandra Maribel Pinel

Subsecretaria de Redes Integradas de Servicios de Salud

Dr. Francis Rafael Contreras

Subsecretario de Regulación

Dra. Silvia Yolanda Nazar

Directora General de Normalización

Dra. Glady Paz Díaz

Directora General de Vigilancia del Marco Normativo

Dra. María del Carmen Sevilla

Directora General de Desarrollo del Recurso Humano

Dr. Billy Rolando González

Director General de Redes Integradas de Servicios de Salud

Tabla de Contenido

- Abreviaturas 1
- Introducción 2
- Sección 1..... 3
- Supervisión 3
 - Aspectos conceptuales de la supervisión 3
- Sección 2..... 10
 - Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación 10
 - Principales diferencias entre monitoreo, supervisión y evaluación 10
- Sección 3..... 12
 - Supervisión capacitante..... 12
 - ¿Qué es supervisión capacitante?..... 12
- Sección 4..... 16
 - Programación de la Supervisión 16
- Sección 5..... 20
 - Técnicas de la supervisión capacitante 20
- Sección 6..... 22
 - Fases de la Supervisión Capacitante: 22
- Sección 7..... 28
 - Método de Resolución de problemas de desempeño 28
- Sección 8..... 31
 - Recursos de apoyo..... 31
- Bibliografía 34

Abreviaturas

CAI	Centro de Atención Integral
HSH	Hombres que tienen sexo con otros hombres
ITS	Infección de Transmisión Sexual
TS	Trabadores/as sexuales
ONG	Organización No Gubernamental
PEMAR	Poblaciones en Más Alto Riesgo
PTMH	Programa de Prevención de la Transmisión del VIH de Madre Hijo/a
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
UMIETS	Unidades de Manejo Integral de las Infecciones de Transmisión Sexual
USAID	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana

Introducción

El *Manual de el/la participante en el taller de Entrenamiento en Supervisión capacitante* forma parte de los recursos de apoyo para el desarrollo de los procesos de formación y actualización a proveedores de servicios de salud en ITS/VIH/Sida, como parte de la implementación de la Estrategia de Abordaje Integral a las ITS/VIH/Sida en el Marco de la Reforma del Sector Salud, en la cual se plantea en la Línea Estratégica 12 que será la Subsecretaría de Redes de Servicios de la Secretaría de Salud la responsable de dirigir y facilitar estos procesos a ser aplicados a nivel de los proveedores públicos y no públicos en la gestión de la provisión.

Este manual comprende los aspectos esenciales que definen a la supervisión capacitante y su aplicabilidad por parte de los programas, proyectos, establecimientos de salud y que a través del taller estarán dirigidos específicamente a los proveedores que trabajan en la promoción, prevención y manejo de las ITS y VIH/Sida.

El Manual está dividido en 7 Secciones, planteadas de la siguiente manera:

Sección 1: Aspectos conceptuales de la supervisión, Utilidad de la supervisión, Educación continua, Modalidades de la supervisión, Estilos de supervisión.

Sección 2: Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación: Conceptos, principales diferencias, características comunes

Sección 3: Supervisión capacitante: ¿Qué es supervisión capacitante, Características de la supervisión capacitante, Requisitos para ser supervisor/a capacitante, Conocimientos y habilidades de un supervisor/a capacitante

Sección 4: Programación de la supervisión: ¿Qué debemos supervisar?, Plan de supervisión, Guía de supervisión

Sección 5: Técnicas de la supervisión capacitante

Sección 6: Fases de la supervisión capacitante

Sección 7: Método de resolución de problemas de desempeño

Sección 1

Supervisión

Aspectos conceptuales de la supervisión

La **supervisión**, como el **monitoreo y la evaluación**, constituyen los tres procesos básicos del **control de la gestión**. Este concepto va más allá de la tradicional perspectiva de visualizar al Control como simple verificación o peor aún; como un fin. Implica visualizarlo como un “medio”, cuyo fin es el de **lograr, asegurar** el cumplimiento de los planes, metas, normas y resultados con una condición bien importante: con **excelencia de calidad**. Recordando las palabras de Edwards Deming, el padre de la calidad, “**lo que no se mide no se puede mejorar**”. El control es un medio para asegurar y “mejorar permanentemente” el cumplimiento de las metas y normas o estándares de calidad en la atención y gestión de la salud. (1)

Sistema de Control y mejora continua, es el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas para la medición, corrección y mejora del desempeño, con el fin de prever y asegurar el cumplimiento de las políticas, objetivos, estándares o normas, planes, metas y resultados que garanticen excelencia de calidad en la prestación y un apropiado desempeño de la gestión de servicios de salud. (1)

La **supervisión** es un proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios y en que el supervisor y el supervisado actúan permanentemente inmersos en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La supervisión es una herramienta muy útil para lograr la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios de salud. A través de la supervisión se puede prevenir la presentación de problemas y eventos indeseables en la ejecución de las actividades en los servicios, proyectos o programas de salud. (Salud, 1998)

La supervisión es una herramienta muy útil en todas las fases de un programa, un proyecto o del funcionamiento de un servicio de salud. Especialmente en la fase de ejecución es una piedra angular para garantizar una adecuada ejecución de los planes y programas. (Salud, 1998)

A través de la supervisión se puede prevenir la presentación de problemas y eventos indeseables en la ejecución de las actividades en los servicios, proyectos o programas de salud. La supervisión es una actividad muy valiosa que permite *observar la calidad* de los procesos al interior de los servicios de salud. Al darnos información de *cómo se ejecutan las actividades*, puede indicarnos *cómo se pueden reorientar* si fuere necesario. Así mismo

permite *retroalimentar* al equipo de trabajo y posibilita, de este modo, la superación continua de su desempeño, elevando su autoestima y su rendimiento.

La Supervisión es un proceso que debe ser realizado por el personal en los distintos niveles y estructuras del Sistema Nacional de Servicios de Salud, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades.

Todos los trabajadores de salud, tienen necesidad de recibir y dar ayuda técnica, oportuna y racional.

Para contextualizar a la supervisión es importante tomar en cuenta ciertos principios, por Ej. La necesidad de comprender a los demás, en este ámbito, toda persona desea saber *qué se espera de ella*, cuáles son sus *responsabilidades* y *cómo está cumpliendo* dichos compromisos. Del mismo modo, todos sentimos necesidad de estímulo y desarrollo personal. El cambio es estimulante y también significa proporcionar a una persona la oportunidad y el incentivo para adquirir nuevos conocimientos, interpretar nuevas ideas, resolver problemas y adquirir nuevas actitudes. (3)

La seguridad personal se extiende al trabajo, al grupo y al desempeño del equipo. Este sentimiento es el resultado final de haber satisfecho la necesidad de ser reconocido, de pertenecer, de comprensión y de nuevas experiencias. Los problemas en el desempeño se originan por el poco interés que tiene una persona para comprender las ideas, sentimientos y actitudes de los demás. (3)

Los gerentes de los Servicios de Salud, en los diferentes niveles, deben tener en cuenta que el personal necesita en forma permanente orientación para hacer posible su progreso ocupacional y personal y conseguir por su intermedio el logro de los objetivos y metas de los programas de salud, y en consecuencia el mejoramiento del estado de salud y el desarrollo de la comunidad.

El contacto con el personal de salud es necesario para asegurar el funcionamiento efectivo de un programa y para mantener su motivación y dedicación. (4)

La supervisión debe ser participativa, estar orientada hacia el personal y el cumplimiento de sus funciones. Este tipo de supervisión aprovecha las decisiones tomadas por el equipo, la programación elaborada en conjunto y el trabajo de equipo en la realización de actividades para cumplir con los objetivos. (4)

La *supervisión participativa* es más *eficaz*, ya que motiva al personal en la ejecución correcta de sus actividades. La persona que tiene que ejecutar un trabajo, es en muchas circunstancias la más apta en sugerir mejoras del proceso. Dejar participar al personal en la toma de decisiones, mejorará la calidad del mismo. (4)

Una de las tareas importantes del supervisor, identificada como una forma de mantener y ayudar al personal a realizar sus tareas en forma eficiente y responsable, que pueda inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos en el desarrollo de su trabajo, es la *motivación*, que no siempre se refiere al incentivo económico o financiero. (4)

Una persona motivada es más productiva que aquella que ejecuta lo que se le impone. (4)

Si bien no es una tarea fácil el plasmar la motivación en la «realidad», es importante que el supervisor analice las siguientes propuestas, entre las muchas que puedan plantearse:

¿Cómo puede motivar al personal...?

- ✓ Reconocer periódicamente y en público el buen desempeño del trabajador
- ✓ Prestar asistencia técnica inmediata a los problemas que enfrenta el trabajador
- ✓ Motivar al proveedor a mejorar la calidad del servicio que brinda
- ✓ Proporcionar todos los materiales necesarios para el desarrollo eficiente del trabajo
- ✓ Proporcionar capacitación y actualización permanente del personal en servicio
- ✓ Valorar continuamente el trabajo desarrollado por las personas
- ✓ Dar oportunidades de asumir mayores responsabilidades
- ✓ Ofrecer oportunidades de liderazgo
- ✓ Informar los logros positivos de personal o del trabajo en equipo
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo
- ✓ Compartir y prestar mucha atención a las sugerencias, puntos de vista y posibles soluciones planteadas por el trabajador
- ✓ Buscar incentivos reales (permisos, salidas, viajes y otros)
- ✓ Retroalimentación periódica de la información obtenida (del monitoreo, de las evaluaciones del desempeño, etc.) (MotherCare Bolivia USAID John Snow, 2000)

Utilidad de la Supervisión

Hay que tener presente que **tenemos que mejorar la calidad de los servicios dónde y cuándo se entregan, no después**. Esto se hace únicamente para mejorar la capacidad y motivación del personal.

La **supervisión** es muy **útil** para:

- ▶ **Capacitar** permanentemente al personal para mejorar su desempeño.
- ▶ **Motivar** al personal en la buena realización de su trabajo.
- ▶ **Mejorar la calidad** técnica de la atención y la satisfacción del usuario de los servicios de salud.
- ▶ **Retroalimentar** inmediatamente al equipo de trabajo y todo el proceso de ejecución de las actividades.
- ▶ **Reorientar a tiempo la ejecución de actividades si fuere necesario.** (4)

La supervisión está destinada a garantizar:

- ▶ Que el personal de salud aplique correctamente las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías de atención a las personas.
- ▶ Que el servicio de salud cuente espacio físico, con todos los suministros y el equipamiento necesarios para realizar sus actividades, y que estos estén disponibles en forma continua.
- ▶ Que la organización y funcionamiento del servicio de salud y su personal permiten realizar en forma eficiente las tareas y actividades. (Pública, 2011)

Para cumplir con estos fines, la supervisión incluye:

- ✓ Verificar que el personal conoce las recomendaciones contenidas en las normas y protocolos o guías técnicas. Verificar que el ambiente es adecuado (físico)
- ✓ Verificar que el personal de salud tiene todos los elementos que necesita para aplicar las normas y guías, incluyendo no sólo medicamentos para el tratamiento, sino también otros elementos para diagnóstico, prevención, registro y notificación, etc.
- ✓ Verificar que el personal aplica correctamente las recomendaciones contenidas en las normas técnicas y guías técnicas.
- ✓ Verificar que el servicio de salud está organizado y funciona adecuadamente para ejecutar las tareas y actividades según nivel de atención. (Pública, 2011)

Educación Continua

La supervisión debidamente ejecutada, tiende a reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como la adopción de actitudes conformistas por parte del personal. Por ser diferente cada situación, los proveedores de salud necesitan una capacitación permanente

acorde a los avances científicos y tecnológicos para tomar adecuadas decisiones frente a estas variadas situaciones. La supervisión favorece la armonización del trabajo, pues integra y unifica criterios para la utilización de los recursos y medios necesarios según las circunstancias. (3)

La supervisión es más eficaz, al tomar en cuenta el grado de capacitación del personal supervisado, lo cual permite identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento para el mejor cumplimiento de sus actividades. La capacitación del personal puede hacerse mediante métodos eficaces. Para lo cual se debe elaborar previamente un programa de educación continua, suficientemente flexible y que permita la discusión de los problemas específicos, ya sean de tipo técnico o personal, que surgen en el trabajo cotidiano. (3)

El propósito de la **educación continua** es mejorar la capacidad y la competencia del personal, lo cual repercutirá en la calidad de la atención de salud.

Con la **educación continua** el personal de salud obtiene los siguientes beneficios:

- Mantiene, mejora y perfecciona las destrezas adquiridas en su formación básica
- Estimula al personal, especialmente a aquel de las zonas geográficamente alejadas
- Satisface sus necesidades de capacitación para perfeccionarse o asumir nuevos roles y funciones que resultan de los cambios en la problemática o en los servicios de salud. (3)

Modalidades de supervisión

De acuerdo al método utilizado, diferenciado por la comunicación entre los/las supervisores/as y los/las supervisados/as, la supervisión puede ser:

- e) Directa: Cuando se observan a los individuos en sus áreas operativas
- f) Indirecta: Cuando se efectúa a través de la revisión de informes de las actividades realizadas en instrumentos que están establecidos

Estilos de Supervisión

Existen dos estilos de supervisión, la democrática o participativa y la autoritaria o vertical. En la mayor parte de casos debemos privilegiar la supervisión participativa, pues permite el desarrollo del trabajador en un clima de armonía y tolerancia.

- **Supervisión democrática (participativa)**: La supervisión democrática está orientada hacia el trabajador, considera que el personal es bueno por naturaleza. Toma en cuenta la adaptación de los planes a la realidad local y aprovecha la planificación y el trabajo en equipo. La supervisión democrática o participativa motiva al trabajador en la ejecución correcta de las actividades y permite mejorar su autoconfianza y productividad. Rescata su experiencia y sugerencias para mejorar los procesos. Por lo que es más eficaz. La supervisión democrática consulta, no impone. La supervisión participativa construye, no conquista, está dirigida fundamentalmente a lograr una mejora del desempeño en forma concertada y con la participación activa del trabajador.

- **Supervisión autoritaria o vertical:** La supervisión de estilo autoritario está dirigida a la tarea, busca el cumplimiento de las actividades sin importar la participación del trabajador. El supervisor establece y supervisa los métodos de trabajo orientados a la consecución de objetivos y establece procedimientos y directivas para el cumplimiento de una tarea determinada, sin importarle la opinión del trabajador, su percepción de la tarea, o si esta es posible desarrollarse en el contexto o en el escenario cotidiano del trabajo en el establecimiento de salud.

Este estilo de supervisión puede ser de utilidad y estar justificado en varias circunstancias: Cuando la aplicación rigurosa de una norma o estrategia es imprescindible para el éxito de una actividad. Su cumplimiento no puede ser discutido por el personal. Tiene que ejecutarse sin modificación alguna. En todos estos casos la verticalidad de la supervisión no debe ser vista como sinónimo de un trato descortés, cortante, ofensivo o despectivo, como, desgraciadamente, nos hemos acostumbrado a pensar o sentir la supervisión.

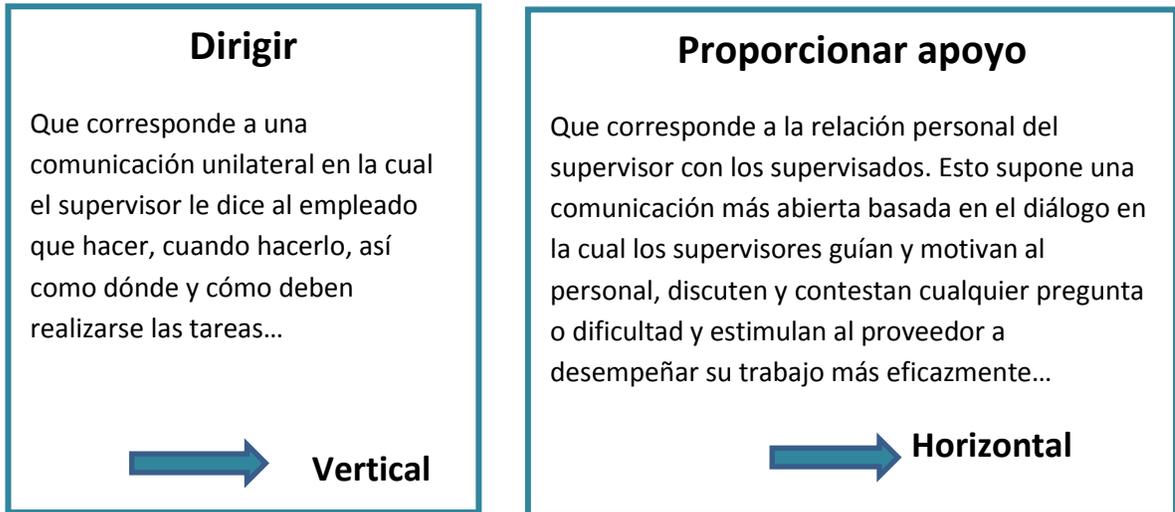
El autoritarismo de la supervisión está dado por la preocupación en el cumplimiento de la norma, a como dé lugar. El eje central o la principal preocupación de la supervisión de estilo vertical es el control, la inspección.

En una situación de emergencia en la que se precisa actuar de inmediato es crucial la rápida y oportuna intervención. No es posible consultar más opiniones, alguien tiene que tomar las decisiones y todos actuar rápidamente en función de acciones rígidas ajustadas generalmente a un protocolo. En estos casos es conveniente tomar decisiones en forma vertical.

Estos dos estilos de supervisión se pueden expresar así:

- **Supervisión democrática:** «Pongámonos de acuerdo en lo que es conveniente hacer».
- **Supervisión autoritaria:** «Haga usted lo que yo digo!»

Componentes básicos de la supervisión: Existen muchos estilos de supervisión, pero se encuentran dos componentes básicos en todos ellos: (3)



El estilo de supervisión a utilizar o implementar es el de supervisión democrática o participativa.

Sección 2

Diferencia entre monitoreo, supervisión y evaluación

Principales diferencias entre monitoreo, supervisión y evaluación

Monitoreo, Supervisión y Evaluación son procesos interrelacionados que suceden según el tiempo, el nivel de la organización en que se realicen y quienes lo realizan.

Supervisión es un proceso de seguimiento que consiste en evaluar el desempeño de las personas que realizan las actividades y su capacidad para el desarrollo de las mismas. (3) Tiene la finalidad de verificar y asegurar que el personal responsable de una actividad o tarea, cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Nos permite observar el cómo se está realizando una actividad y el cómo reorientarla si es necesario. No es un chequeo ni una encuesta. Es el único momento en que podemos observar la calidad del proceso. (4)

La Supervisión es la **observación directa**, simultánea a la ejecución, que permite **comparar** lo que se ha efectuado en relación a lo que se tiene **previsto, planeado y programado**; tanto en tiempo, lugar, modo, persona; como en magnitud e intensidad.

“Supervisar es «mirar cómo se ejecutan las actividades y corregirlas si es necesario». (4)

La supervisión es realizada por equipos de los **mandos medios o superiores** ya que la dimensión de su aplicación es más amplia que la del proceso de monitoria. (5)

Recuerde que Usted: **monitorea** las **actividades...**
y **supervisa** a las **personas** que ejecutan estas actividades. (3)

Monitoreo: Es el **proceso de recolección y análisis reflexivo y crítico de datos** que sirve a los equipos locales, para verificar en forma rutinaria y frecuente (diario, semanal o mensual), si cumplen las metas de producción, estándares o normas de costos y calidad de sus procesos de atención, a través de una serie de indicadores clave, permitiendo, comparar el resultado actual de las acciones frente a lo esperado.

A través del monitoreo se verifica en forma continua las actividades de un programa o proyecto, lo que permite evaluar su desarrollo (ejecución, obstáculos que se presentan y decisiones tomadas entre otros) y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Se puede realizar el monitoreo de las actividades, por medio de documentos como la revisión de registros, informes y reportes y puede ser efectuado desde una oficina o de manera personal, consultando con el personal responsable o evaluando las reacciones de las personas que reciben los servicios o que están involucradas en el programa.

Evaluación: Es el tercer proceso del control de la gestión, que consiste en el conjunto de procedimientos efectuados, que se realizan para verificar el cumplimiento de los resultados de un programa o proyecto. Implica un enfoque sistémico – integral del centro, programa o proyecto que se trate.

Los procesos de monitoreo, supervisión y evaluación, manifiestan algunas características particulares que los hacen diferentes: (1)

Proceso:	El periodo de tiempo o intervalo de aplicación	El nivel de la organización en que se aplican	Los equipos responsables de su aplicación
Monitoreo	El corto tiempo o intervalo pequeño	A Servicios o procesos y procedimientos de atención de salud	Equipos operativos responsables
Supervisión	El mediano tiempo o intervalo intermedio	A dependencias o áreas de Unidades y/o Sistemas organizacionales	Equipos directivos y mandos medios
Evaluación	El largo tiempo o intervalo grande	A toda una Unidad, programa o proyecto integralmente	Equipos del nivel superior o Equipos de evaluación externos

Sección 3

Supervisión capacitante

¿Qué es supervisión capacitante?

La **Supervisión capacitante** es un proceso técnico-administrativo de investigación y análisis que persigue el desarrollo integral de las personas, facilita la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios y en que el supervisor y el supervisado actúan permanentemente inmersos en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

A través de la supervisión capacitante se identifica aciertos, fallas, obstáculos u omisiones en la operación, lo que permite introducir sugerencias, correcciones y/o modificaciones oportunas para mejorar la calidad del trabajo y por ende el logro de los objetivos. También identifica los aspectos positivos en la prestación del servicio, siendo a la vez un canal de comunicación de desarrollo organizacional, y además, un proceso capacitante; pues detecta necesidades de capacitación y adiestramiento.

La supervisión capacitante comprende un conjunto de técnicas y procedimientos, llevadas a cabo por personal supervisor «entrenado», durante una visita predeterminada a servicios de salud, centros de capacitación y otros similares. El objeto es, prestar asistencia técnica y lograr el mejoramiento continuo del desempeño del personal y los servicios de atención; con el propósito de prestar servicios con calidad y calidez. (4)

Es un proceso de seguimiento, que contribuye al incremento o reforzamiento de los conocimientos y habilidades que el personal encargado de una actividad o tarea necesita para cumplir con sus funciones y responsabilidades, y que incluye, la capacitación individual o grupal en el servicio.

Los sujetos de la supervisión son dos: el supervisado y el supervisor. El supervisor representa al nivel jerárquico superior, por lo que debe demostrar aptitud, conocimiento, disciplina, experiencia, objetividad, sentido común, humanismo y profesionalismo. El supervisor, actúa como eslabón con el nivel operativo y es responsable de la eficiencia; por ser su actividad inherente al mando y basado en la buena información. Este debe ser un proceso permanente, participativo, multidisciplinario y conducido por los propios proveedores de los servicios y los gerentes de programas.

El/la supervisor/a capacitador/a en su modelo de supervisión estandarizado, asume la responsabilidad de prestar asistencia periódica y continua al personal de salud en su servicio, en diferentes estratos; de orden técnico-administrativo y por niveles de atención. Por otro lado, es importante que el personal de salud esté bien provisionado para desarrollar tareas específicas, de aquí, que el apoyo logístico sea una de las tareas concretas del supervisor, esto permitirá el desarrollo mutuo de eficiencia y calidad en el trabajo.

A su vez, es importante que el/la supervisor/a pueda conjuntamente con el equipo de salud, analizar y evaluar los datos obtenidos del monitoreo con el objeto de reforzar el cumplimiento de los objetivos y las metas del programa y use la información para la toma de decisiones. Es necesario que el/la supervisor/a en un marco esencial de trabajo participativo y horizontal, oriente efectivamente y motive al personal de salud a desarrollar técnicas de trabajo participativo.

Objetivos de la Supervisión capacitante: (3)

- ✓ **Asegurarse de que el personal responsable tenga los conocimientos y habilidades** necesarias para el buen manejo de sus funciones.
- ✓ **Identificar las fortalezas y debilidades** de desempeño de trabajo.
- ✓ **Impartir capacitación** en servicio, de acuerdo a lo requerido.
- ✓ **Ayudar en la toma de decisiones** sobre las medidas correctivas necesarias.
- ✓ **Asegurarse de que las normas y lineamientos** establecidos **se estén cumpliendo**.

Características de la Supervisión Capacitante

La supervisión tiene como objetivo básico el desarrollo integral de las personas, facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de los servicios.

Debe tener las siguientes características:

- a. **Finalidad:** El fin último de la supervisión es el perfeccionamiento del supervisor y el supervisado, para mejorar la eficiencia de los servicios.
- b. **Integridad:** Se da en todo el proceso administrativo y niveles de atención y, en consecuencia, está relacionada íntimamente con los objetivos institucionales.
- c. **Equidad:** Tanto los méritos como los errores, se utilizan como medios para promover el desarrollo personal.
- d. **Practicidad:** Debe hacerse, más con acciones que con palabras, y a través de diferentes medios, los que deben ser utilizados en forma inteligente, flexible, crítica y creadora.
- e. **Participativa:** Debe democratizar el conocimiento entre los supervisores y los supervisados, en un clima de amabilidad y confianza.
- f. **Planificada:** Debe ser objeto del proceso de planificación y en consecuencia debe planearse, programarse y ejecutarse en forma continua y permanente.

- g. **Evaluada:** Debe ser evaluada en forma permanente, tomando en cuenta los objetivos, actividades programadas y ejecutadas, y las necesidades de capacitación de personal. (3)

Lineamientos generales de la Supervisión

- 1) El/la supervisor/a debe tener asignada un área de responsabilidad específica en la cual sea considerado/a como experto/a y por su talento, goce del respeto técnico del grupo supervisado.
- 2) El/la supervisor/a debe dedicar el tiempo suficiente y necesario para la revisión de toda la información referente al área a supervisar.
- 3) El/la supervisor/a debe trabajar con un calendario conocido por toda la organización, para evitar las “supervisiones sorpresa” de tipo punitivo.
- 4) En el caso de organizaciones complejas, se recomienda la supervisión grupal, multidisciplinaria e integral.
- 5) Además de la preparación técnica el supervisor debe tener entre otras habilidades, carácter, liderazgo y autoridad

Recordemos por ahora que: “Orden dada y no supervisada, es igual a orden no dada”.

Requisitos para ser un/a supervisor/a capacitante efectivo/a:

La responsabilidad de las/los supervisores es: **Controlar la calidad** de la atención y del servicio. **Ayudar a ejecutar el trabajo** de la mejor manera posible. **Coordinar las actividades** del equipo de salud para cumplir con los objetivos que han escogido en conjunto.

Por lo tanto, tiene que atender las preocupaciones del personal y de los usuarios, tratar de levantar los obstáculos a la realización del trabajo y resolver los problemas de rendimiento y conflictos del personal.

La persona que va a supervisar tiene que tener las siguientes características:

- ▶ Es generalmente el superior jerárquico del equipo de salud
- ▶ Ejecuta sus actividades en el nivel correspondiente
- ▶ Conoce perfectamente la calidad del trabajo que se debe realizar
- ▶ Facilita el trabajo a realizar por el equipo de salud

El Supervisor debe tratar a cada miembro del equipo con equidad y justicia y nunca criticar al personal en público. El Supervisor debe motivar al equipo, que discuta y llegue a consensos o acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales. (3)

Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante

La capacidad del supervisor para comprender a los/las supervisados/as y trabajar eficazmente con ellos, requiere de conocimientos y habilidades las que determinarán en gran medida, su éxito o su fracaso. (3)

Conocimientos y habilidades de el/la supervisor/a capacitante: (3)

- ▶ **Conocimiento del trabajo:** Conocer en forma exhaustiva la temática, logística, información de producción de servicios, las estructuras organizacionales del proyecto, programa, servicio, las normas procedimientos establecidos en las guías o manuales.
- ▶ **Conocimiento de sus responsabilidades:** Conocer el proceso de la supervisión y los pasos a seguir, así como conocer la función de supervisor y cómo tratar a el/la supervisado/a.
- ▶ **Habilidad para capacitar:** Enseñar al personal para poder obtener resultados óptimos; las instrucciones que imparta a los supervisados, deben ser claras y precisas.
- ▶ **Habilidad para mejorar métodos:** Aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, físicos, procedimientos, para que se realicen eficientemente los procesos.

Sección 4

Programación de la Supervisión

Para llevar adelante una supervisión efectiva, el/la supervisor/a en cualquiera de los niveles donde se encuentre debe programar adecuadamente las visitas de supervisión. Se requiere preparar una agenda en el tiempo, que le permita especificar detalladamente una a una las actividades a desarrollarse durante la visita de supervisión, con fechas, horarios, lugares y personas a supervisar. (3)

Es necesario saber de antemano lo que se va a supervisar. Para ello es preciso:

- ▶ Conocer las actividades que debe realizar el/la supervisado/a.
- ▶ Delimitar las responsabilidades dentro del equipo de trabajo
- ▶ Construir un listado sencillo de las tareas programadas, con los correspondientes **indicadores y estándares de calidad** de las mismas.

Estos aspectos deben ser conocidos de antemano por todas las instancias, desde los responsables de conducir la gestión hasta los responsables de aplicar la normativa.

¿Qué debemos supervisar?

Es necesario priorizar las actividades que se van a supervisar, a fin de optimizar los recursos financieros, para ello se sugiere considerar:

- ▶ Las actividades o tareas **más importantes para el éxito** del programa, proyecto o servicio de salud. Aquellas, por ejemplo, cuya incorrecta ejecución puede tener un impacto negativo en la salud de la población.
- ▶ Las actividades o tareas **más difíciles de ejecutar**. Es donde probablemente, el trabajador de salud requiera apoyo para la realización adecuada de estas actividades, por lo tanto, estas actividades deben ser parte de la supervisión.
- ▶ Las actividades o tareas **nuevas o recién aprendidas** por el personal o áreas de mejoramiento. Después de una capacitación es muy conveniente supervisar el desempeño del trabajador capacitado, para reforzar los logros o corregir los defectos.
- ▶ **Lo que consideran más importante los trabajadores o los usuarios del servicio.** (Las prioridades para los usuarios internos y externos, de qué se quejan) Es bueno que ellos sepan que concedemos importancia a sus preocupaciones o quejas. En razón de que la supervisión busca, sobre todo, o, en última instancia, prevenir los problemas, detectarlos a tiempo y, finalmente, solucionarlos de la forma más conveniente.

Plan de supervisión

El **Plan de Supervisión** debe contener:

1. **Un calendario de supervisión:** permite al supervisor organizar las reuniones futuras y planear los detalles de las mismas. Hay que realizar sesiones de supervisión con todos los empleados que se supervisen.
2. **Definir las actividades:** las actividades a supervisar son las mismas que fueron seleccionadas para el monitoreo, en consecuencia se supervisa el cumplimiento de los indicadores estándar, y los problemas que se presentan.
3. **Determinar las tareas más importantes para supervisar:** las tareas más importantes para supervisar se determinan en base a si son indispensables para el éxito, son tareas nuevas, difíciles de ejecutar, o que son tareas que dan imagen a la institución frente al público.
4. **Detectar al personal y los servicios más conflictivos:** se identifica y evalúa al personal que interviene en las actividades y tareas y se determina el nivel de conflicto en los servicios y en las personas.
5. **Un sistema de reconocimiento del desempeño laboral:** consiste en identificar al personal que es responsable del cumplimiento de las actividades, al personal que tiene conflictos, y se evalúa la productividad y el mejoramiento continuo de las actitudes.
6. **Se elabora una Guía de Supervisión:** en base a las actividades y las tareas seleccionadas, y al personal a ser supervisado se elabora una guía de supervisión.
7. **Elaboración de listas de chequeo**

¿Cuándo debemos supervisar?

Para cada actividad la periodicidad y la intensidad de supervisión dependen de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la probabilidad que una actividad programada sea mal ejecutada? Esto depende de la dificultad de la actividad, de la novedad,...
- ¿Cuáles serían las consecuencias de un trabajo mal ejecutado? sobre el impacto del servicio (mortalidad, complicaciones) y sobre la calidad sentida del servicio
- ¿Cuál es la factibilidad de la supervisión? Si no es factible, se necesita buscar otro método de control de calidad.
- Según dificultades encontradas en supervisiones anteriores

PLAN DE SUPERVISIÓN

Áreas/Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Período

Guía de supervisión

La Guía de supervisión es un instrumento que le permite a la persona supervisora conducirse y orientarse durante la supervisión. Establece los criterios a valorar en el desempeño de las personas supervisadas y permite evidenciar las oportunidades de mejora.

La guía de supervisión está orientada a:

- Destrezas
- Conocimientos
- Habilidades
- Criterios clínicos

Pasos para la elaboración de la Guía de supervisión:

7. Definir que debemos supervisar:

- Áreas sustantivas: Son las actividades que se consideran importantes para ser revisadas sistemáticamente.
- Áreas complementarias: Aquellas actividades que se realizan con menos frecuencia y que son adicionales a las sustantivas.

8. Identifique los problemas, limitaciones o desviaciones

- No es posible ni necesario supervisar todo.
- Dada la escasez de recursos debemos ser eficientes en los esfuerzos de supervisión.
- Por lo tanto las guías de supervisión deben considerar sólo los aspectos que realmente sean objeto de este tipo de medición.

9. Incluir criterios importantes como:

- Aspectos relacionados con la calidad de los servicios.
- Aspectos que determine el grado de satisfacción por el servicio otorgado.
- Problemas identificados por el supervisor, personal o los usuarios.
- Las alternativas de solución más viables y factibles.
- Comentarios sobre las decisiones y recomendaciones.

10. Definir los aspectos a verificar:

- El nivel de cumplimiento de la actividad supervisada y de los protocolos.
- El nivel de optimización de los recursos disponibles.
- Tratamiento de las personas atendidas.
- El nivel de comunicación del personal con las personas atendidas.

11. Definir la escala de medición

- No utilice escalas absolutas
- El entendimiento de la escala debe ser uniforme y repetible por cualquier persona supervisora
- Cuando una persona supervisora realiza su trabajo debe mantener en mente que la supervisión debe abarcar tiempo y forma.

12. Seguimiento

- Toda supervisión debe tener un registro escrito para el supervisado y el supervisor que facilite el seguimiento posterior y asegurar dejar copia para el supervisado.
- Permitir el seguimiento a la evolución del desempeño supervisado.
- Incluir apartados para registrar los compromisos, acuerdos y mejoras obtenidas a lo largo del tiempo
- Las guías deben ser parte de un expediente de supervisión que debe ser resguardado y conservado adecuadamente.

Sección 5

Técnicas de la supervisión capacitante

En la supervisión se puede hacer uso de varias técnicas. Esto depende de los recursos, el tiempo, los sistemas de información, la importancia de la calidad técnica, el momento o fase de desarrollo de un programa, proyecto o servicio de salud.

Las técnicas pueden ser:

La **observación directa al personal en la ejecución de las actividades**. Permite evaluar el desempeño

del proveedor del servicio. El trabajador observado puede modificar voluntaria o involuntariamente su desempeño durante la supervisión. Es conveniente, por lo tanto, brindar al personal observado un clima de tranquilidad y naturalidad. Para que funcione esta técnica, el personal tiene que ser consciente que el supervisor le observa para ayudarlo, no para criticarlo en su trabajo. Esta técnica le permitirá evaluar la calidad del proceso, orientando así la retroalimentación y la capacitación.

La **entrevista con el personal**. El diálogo permite captar las opiniones y los conocimientos que el personal tiene sobre las actividades o tareas que forman parte de su trabajo. Este momento puede usarse para estimular al personal por los aspectos positivos de su labor. Permite también recoger información sobre los problemas detectados por el trabajador operativo en el desempeño de sus tareas, permite también enterarnos de las innovaciones hechas en la práctica a las actividades inicialmente diseñadas para el servicio o programa.

La **entrevista con el/la usuario/a**. Permite conocer la calidad sentida por los usuarios de los servicios. Puede dar información sobre la accesibilidad y la aceptabilidad de los servicios o intervenciones de salud. Es conveniente resaltar que el usuario carece muchas veces de la información necesaria para evaluar con objetividad la calidad de los servicios de salud y del desempeño del trabajador en términos de calidad técnica, sin embargo nos puede brindar información relevante sobre la actividad y actitud del trabajador de salud durante el proceso de atención, lo que nos permite tener un abordaje que complementa muy bien las técnicas anteriores. Si el usuario dice que nuestro servicio es bueno, debemos considerar que necesitamos, en realidad, mejorar mucho más, para brindar un servicio de calidad.

La **verificación del abastecimiento y uso adecuado de insumos** necesarios para el desarrollo de las actividades.

La **revisión del sistema de información**. El análisis de la información estadística. Es importante observar la validez de la información en el terreno de los hechos. Esta es una magnífica ocasión para observar la información «en vivo y casi en directo». Es el momento para darnos cuenta si existen incongruencias en la información, es decir entre los parámetros de desempeño observados y lo que aparece en los registros de realización de

Técnicas de supervisión

- Observación directa al personal
- Entrevista con el personal
- Entrevista con usuarios/as
- Revisión de información
- Control logístico
- Capacitación continua

actividades. Es importante también observar si el nivel local está usando la información del servicio o programa para la toma de decisiones. La capacitación o realimentación del personal que en toda supervisión debemos practicar. Es el momento de solucionar los problemas específicos del desempeño del trabajador, en el mismo «campo de batalla».

La **capacitación y reforzamiento continuo**: si se han detectado problemas en la correcta ejecución de las actividades, se puede aprovechar un tiempo para mejorar las mismas, ya que la capacitación será orientada a problemas concretos del personal.

Juego de roles o sociodramas: Algunas veces *los/las* supervisores/as no podrán observar en vivo una consulta, por esta razón, *los/as* supervisores/as brindan a la sesión de supervisión casos clínicos extraídos de la vida real y proseguirán a observar a través de juego de roles y sociodrama. En este tipo de capacitación se puede utilizar las listas de verificación o si es posible se puede filmar. Luego tanto supervisor/a como supervisado/a se reúnen a determinar cómo potencialidad las habilidades y destrezas en los temas específicos.

Sección 6

Fases de la Supervisión Capacitante:

Fase 1: Planeación de la supervisión

Proceso intelectual de acopio de información, para saber qué se supervisará, a quién y para qué. Se programa dónde y con qué se ha de supervisar, calendarizando la fecha en que habrá de realizarse la supervisión

Fase 2: Ejecución de la supervisión

Es la observación específica, flexible y funcional, a través de la inspección, del sujeto a supervisar, las acciones y su entorno, así como la búsqueda intencionada de información y su registro.

Fase 3: Análisis de la supervisión

Derivado del análisis cuidadoso y ponderado de los hallazgos de la supervisión, producto de la reflexión y análisis, se describen hechos reales, demostrables, en forma concisa clara y suficiente, comparando, en forma no prejuiciada, los registros de las cédulas de supervisión con lo esperado en las guías de supervisión, lo que permite dar un juicio de valor con lo que se llega a conclusiones.

Fase 4: Informe de la supervisión

Es el reporte en forma jerarquizada de los registros que señalan omisiones, desviaciones y aciertos; se proponen alternativas de solución (en conjunto con el supervisado), se identifican responsables para las correcciones y se fijan, previo acuerdo, los plazos perentorios para llegar a las soluciones deseadas.

El informe (tan complejo como deba ser y tan sencillo como se pueda), se entregará con la oportunidad debida y se hará llegar a todos los involucrados. Deberá ser claro, y conciso y suficiente; describiendo hechos reales y demostrables (y de ninguna manera impresiones, sensaciones o prejuicios).

Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos de la supervisión

Esta fase cierra el ciclo de la supervisión, con el seguimiento que comprueba el grado de cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones.



Descripción de las Fases de la Supervisión Capacitante:

Fase 1: Planeación/Preparación

La primera fase del proceso de Supervisión, consiste en la preparación de todos los aspectos administrativos, logísticos y técnicos para asegurarse de que las condiciones sean las adecuadas para el desarrollo del mismo.

c) Aspectos Administrativo – Logísticos:

- Coordine con autoridades, realizando la documentación de personal requerida para poder ausentarse de sus establecimientos y autorización del presupuesto de viáticos, pasajes alojamiento entre otros.
- Coordine con el personal responsable del lugar a supervisar lo referente al envío de comunicaciones, actividades, cronogramas, etc.
- Comunicar oportunamente la fecha de visita a cada establecimiento de salud a supervisar (con carta dirigida al Director del servicio de salud)

d) Aspectos Técnicos:

Antes de realizar la supervisión, es necesario realizar los siguientes pasos, con el equipo de supervisión:

- ✓ Revise el propósito de la supervisión
- ✓ Identifique los lugares y puntos a visitar
- ✓ Escoja las actividades a ser supervisadas y revise el procedimiento de la actividad a ser supervisada (Normas, pasos, estándares...)
- ✓ Revise informes de la última supervisión, informes periódicos u otros documentos acerca de las actividades del área a supervisar.
- ✓ Realice un cronograma de supervisión y comunique oportunamente la fecha y el objetivo de la supervisión al equipo
- ✓ Coordine la disponibilidad de la información requerida para la supervisión, en los diferentes puntos a visitar.
- ✓ Determinar la o las personas que realizarán la supervisión. Esto depende de la actividad. En ningún caso el número de supervisores será superior al de supervisados.
- ✓ Preparar los materiales y la movilización respectiva.
- ✓ Determine las técnicas que utilizará y el tiempo de la supervisión.
- ✓ Prepare los Instrumentos y materiales para la supervisión:
 - Listas de Verificación y Guías de supervisión
 - Encuestas, Cuestionarios
 - Normas
 - Reportes
 - Material para capacitación, etc.

Fase 2: Ejecución de la supervisión

La supervisión se realiza en el servicio lugar de trabajo, con presencia obligatoria del personal responsable del área, observando cómo realiza su tarea y brindándole retroalimentación así como capacitación, si es necesario.

- 5) Al iniciar la visita de supervisión, informe al Director de la Dirección de Salud, Red o Jefe de Establecimiento sobre las actividades programadas.
- 6) Realizar la supervisión, siguiendo el Modelo de Supervisión de los Siete Pasos:

- **Paso 1:** Revisar y constatar infraestructura y condiciones físicas.
- **Paso 2:** Revisar los registros, informes, etc.
- **Paso 3:** Evaluar el desempeño actual del supervisado, solicitar una explicación que demuestre cómo realiza su trabajo.
- **Paso 4:** Dar retroalimentación al supervisado (aspectos positivos y los que requieren mejorar).
- **Paso 5:** Identificar las causas de la deficiencia en el desempeño.
- **Paso 6:** Impartir capacitación individual y/o grupal.
- **Paso 7:** Dar seguimiento al desempeño del supervisado (posteriormente).

- 7) Al finalizar la visita, registre en el cuaderno del establecimiento las actividades realizadas y las recomendaciones y sugerencias para su implementación, y finalmente informe a las autoridades pertinentes sobre las actividades realizadas.

Desarrollo de una Supervisión con la Técnica de Observación directa

La visita de supervisión misma tiene tres tiempos: previo, durante y después de la observación. En cada paso se tratará de observar la calidad del proceso:

Previo a la observación:

- ▶ **Preséntese** de manera amable ante las autoridades responsables y personas a supervisar dando su nombre. Diga a quien representa y el motivo de su visita.
- ▶ **Explique los objetivos de la Supervisión**, lo que usted hará durante su visita y el tiempo aproximado que tardará. Muestre los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación.

- ▶ **Cree un ambiente agradable mediante una buena comunicación.** Mencióneseles que el trabajo que usted realiza, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo. Si los procedimientos son adecuados se les reforzará y si no lo son, usted le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo.

Tome en cuenta que las personas que son supervisadas tienen el concepto de que la supervisión es como una "fiscalización" y que si no hacen bien su trabajo se tomará represalias contra ellos, tales como un memorando de llamado de atención para su carpeta personal, quejas, despido, etc.

Demuéstrele que usted va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesitan para desempeñar mejor su trabajo.

- g) **Solicite permiso al personal de salud para hacer la observación**, así como a el/la usuario/a. Explique a el/la usuario/a que esta observación estaba dirigida al profesional brindando el servicio y de ninguna manera estaba dirigida a él/ella. Se le agradecerá por la colaboración prestada. Es recomendable que el (la) supervisor(a) no sea quien solicite el permiso de la usuaria, pues esto haría que se sienta presionado/a a aceptar obligadamente.

Durante la observación

- h) **Observe la calidad técnica de la actividad**, siguiendo las Guías de Verificación, la cual contiene preguntas que le ayudarán a identificar si hay un problema con la calidad. Las preguntas por lo tanto son los indicadores.

Estas preguntas deben tener respuestas de tipo bimodal: ¿se está realizando bien la actividad? Es decir según las normas, con un buen nivel de calidad, ¿se cumplen con los estándares de calidad? Si la respuesta es negativa, se puede añadir unas anotaciones sobre porque no cumplen, observando lo que están haciendo.

Las preguntas deben responder a:

- La manera que el supervisado está realizando la actividad.
- La verificación de la aplicación de las normas en la actividad
- La optimización de los recursos disponibles.
- El trato al usuario (a).
- La buena comunicación del trabajador de salud con el usuario.

Después de la observación

- i) **Retroalimente** acerca de las actividades o procedimientos que está empleando al realizar su trabajo no acerca de su persona. Comience por retroalimentar acerca de procedimientos que están realizados de manera adecuada.

- Trate de no darle un valor al trabajo de su supervisado, empleando palabras como... "esto está bien" o "esto está mal". ... : Trate de no hacer preguntas o comentarios tendenciosos como...Usted estuvo en el curso de capacitación

¿no? ¿Cómo es posible que no haga bien su trabajo/ porque no sabe hacerlo? ...

- Sea positivo cuando comente acerca de los procedimientos correctos o incorrectos que está empleando al desempeñar su trabajo. Por ejemplo: ... he observado al verificar los datos que está utilizando un procedimiento incorrecto en el llenado del formato XXX, explíqueme como lo hace para poder encontrar juntos donde está el error... y NO: ... usted está llenando mal los formatos...

Para que la **retroalimentación** sea efectiva el supervisor tiene que indicar al personal:

- ✓ Lo que realiza correctamente
- ✓ Cuáles son los problemas
- ✓ Como puede ayudarlos a resolverlos

Para realizar esta «retroalimentación» o «retroinformación», no debe perderse de vista lo siguiente:

- ▶ **Estimular al personal** sobre las partes correctamente ejecutadas.
- ▶ Si una persona presenta un problema personal, **conversar en privado** sobre este problema con él, tratando de entender su punto de vista de acuerdo a la realidad.
- ▶ **Ser objetivo**, describir los problemas encontrados y resaltar las consecuencias, pero no se enoje. Esto ocasiona la reacción defensiva del personal y rompe la comunicación.
- ▶ **Evitar la comparación** del trabajo de una persona con otra.
- ▶ **Hacer sugerencias precisas**, no se puede decir al personal qué es lo que debe mejorar, sin decir cómo hacerlo. Una imposición puede generar conflictos futuros. Programar una capacitación suplementaria si es necesaria.
- ▶ Si se deja **instrucciones** para mejorar el trabajo, hacerlo **por escrito**. (3)

j) **Capacite** al supervisado en los procedimientos que lo requieran y verifique su comprensión. Solicitando que explique el proceso del trabajo.

La capacitación puede brindarse de las siguientes formas:

- ▶ Capacitación en servicio que como su nombre lo indica, se imparte al personal supervisado mientras se realiza la supervisión.
- ▶ Capacitación en Grupo de Trabajo: La Capacitación en grupos de trabajo: "Reunión de trabajo", está dirigida al personal responsable del área supervisada de los lugares no visitados directamente, a quienes se les invita por medio de una convocatoria local.

k) **Motivación, agradecimiento y despedida**: Antes de retirarse motive al personal de salud para que continúe aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación

interpersonal y agradezca por el tiempo e interés prestados y despídase cordialmente.

Fase 3: Análisis de la supervisión

En la guía, se indicarán cuáles son los problemas detectados.

- l) Entonces, se **seleccionarán los problemas** (1 o 2) más **prioritarios**, a fin de analizarlos en conjunto con el personal, utilizando las herramientas de calidad total.
- m) Según los resultados del análisis, se seleccionarán alternativas de solución, dentro de las cuales podrá ser la capacitación en servicio. Si este es el caso, se dará paso a la misma.
- n) Finalmente, se concluirá la supervisión, mediante el establecimiento de compromisos y decisiones referentes a la resolución de los problemas. (3)

Fase 4: Informe de la supervisión

Luego de la visita de supervisión, **elabore un informe** que contenga los siguientes datos:

- Lugar visitado
- Personas supervisadas
- Áreas supervisadas (incluyendo aspectos técnicos, conocimientos, habilidades)
- Hallazgos (nivel de desempeño, áreas por mejorar)
- Acciones tomadas (capacitación individual/ grupal)
- Compromisos asumidos
- Sugerencias.

Presente el informe en un máximo de 5 días hábiles, después de finalizado el trabajo de campo.

Envíe el informe al nivel correspondiente de acuerdo a los plazos establecidos y solicite el envío de los resultados de la supervisión a los directivos responsables de los lugares visitados.

Fase 5: Verificación del cumplimiento de compromisos de la supervisión

Una vez finalizada la supervisión realice el seguimiento monitoreando el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias.

Verifique el desempeño del personal supervisado, revisando la información del cumplimiento de actividades del área supervisada (información logística)

Sección 7

Método de Resolución de problemas de desempeño

Un *problema* es una situación que impide llegar a una óptima eficiencia o rentabilidad, que disminuye la calidad técnica de la atención o que condiciona la calidad sentida del servicio o del usuario(a).

Esta situación impide que se obtengan los resultados planeados, con la eficacia y eficiencia deseadas. Un problema de desempeño afecta definitivamente la calidad y la productividad de los servicios que brindamos. Un programa o un servicio pueden tener muchos problemas; sin embargo, no todos los problemas afectan por igual la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios. Generalmente son sólo unos pocos los problemas que más afectan negativamente la calidad y la productividad de nuestras actividades.

Etapas en el proceso de resolución de un problema



ETAPA 1: Identificar y describir el problema

- e. **Definir las tareas que deberían realizarse:** Para identificar un problema de desempeño debemos definir claramente las tareas que se deberían realizar, de acuerdo a normas y procedimientos previamente definidos y para los cuales se han establecido los estándares correspondientes.
- f. **Observar y comparar la observación con las tareas previstas:** Luego se observa cómo se están realizando las tareas en la actualidad y se compara con la forma en que deberían realizarse. Si existe una diferencia puede que hayamos descubierto un problema. Esta puede ser una excelente oportunidad para mejorar nuestro trabajo.

Examinarán los registros y los informes. Si están bien hechos, ayudará al responsable a detectar las anomalías en las actividades. Mantendrá una entrevista con los miembros del personal, para evaluar su comprensión del trabajo; y con los usuarios, para evaluar la satisfacción del servicio. El responsable debe hacer uso de sus conocimientos y de su experiencia para elaborar una respuesta del porqué las tareas son realizadas de una u otra manera incorrecta.

- g. **Describir el problema de desempeño:** Es conveniente y necesario precisar con algún detalle la naturaleza del problema. Mientras el problema esté descrito de manera más precisa será mucho más fácil encontrar su solución. Para la descripción de problemas se puede utilizar los flujogramas detallados para analizar gráficamente el problema.

Se pedirá a las diferentes personas encargadas de ejecutar la actividad, describir los diferentes pasos de su ejecución. Esto permitirá en muchos casos encontrar donde se aparta la ejecución real de la ideal (y ubicar los problemas de comunicación entre supervisores y usuarios internos) y donde puede concentrarse el problema para el usuario. Además, se tratará de responder a las siguientes preguntas:

- * ¿**Dónde** se produce el problema?
- * ¿**Con quién** se produce?
- * ¿**A quién** afecta?
- * ¿**Cuál es la evolución?**
- * ¿**Cuándo** se manifestó por primera vez?

- h. **Decidir si el problema de desempeño es importante.** No todos los problemas tienen la misma importancia para la ejecución de las actividades. Necesitamos definir la importancia del problema, antes de seguir invirtiendo tiempo en analizarlo o en buscar alguna solución.

Nadie dispone de tiempo, ni de recursos para realizar un análisis detallado y encontrar soluciones a cada problema. Hay que saber si el problema *es importante* y elegir las *prioridades*.

- ¿Es **urgente**? ¿Qué sucedería si el problema no fuera resuelto inmediatamente?
- ¿Es grave? ¿Cuáles son las consecuencias de este problema sobre:
 - ¿la salud de la comunidad?
 - ¿la satisfacción de los usuarios?
 - ¿los recursos?
 - ¿otros programas o dependencias?
 - ¿la seguridad?
- ¿**La situación mejora o empeora**? ¿Cuál es la tendencia natural de la evolución del problema?
 - ¿El problema va a crear otros si no se lo resuelve ahora?

Una vez que se ha decidido que un problema es prioritario (**y no antes**) es necesario describirlo especialmente antes de tratar de resolverlo.

ETAPA 2: Identificar las causas del problema

Antes de pensar en la solución del problema es preciso analizar o identificar sus posibles causas. Si la causa real del problema no es conocida, la solución contemplada no tendrá resultado positivo. El problema puede empeorar si la causa no se ha suprimido.

Para ello debemos responder a la pregunta *¿Por qué se produce el problema?* Esto puede hacerse mediante lluvia de ideas, usando tarjetas o registrando en una pizarra o

papelógrafo las opiniones. Para ampliar la red causal se puede preguntar a su vez y por qué se presenta cada una de las causas.

Para un mejor análisis de las causas de un problema es conveniente agruparlas en categorías más o menos definidas.

Un problema de ejecución puede deberse a:

- ▶ **Falta de conocimiento o de la técnica.** El trabajador (o el equipo) no está capacitado para realizar la tarea en forma adecuada. El trabajador no tiene el conocimiento o las destrezas necesarias para un buen desempeño.
- ▶ **Existen obstáculos para la realización de las tareas.** El trabajador puede carecer de las facilidades necesarias para cumplir con su trabajo. Muchas veces, por poca información de sus superiores, el trabajador ni siquiera sabe lo que se espera que él haga. .
- ▶ **Falta de motivación del trabajador (o el equipo) para realizar las tareas.** No está identificado con los objetivos que se persiguen en la institución, por lo que no tiene el más mínimo interés en hacer la tarea.
- ▶ **Incumplimiento de las actividades.** El desempeño inadecuado es más atractivo que el desempeño adecuado. Al trabajador le representa un beneficio su mal desempeño. Las consecuencias de un deficiente desempeño son favorables para el trabajador.

Definidas las causas podemos iniciar la búsqueda de posibles soluciones de un problema de ejecución.

ETAPA 3: Plantear las soluciones para resolver el problema

La clara identificación de las causas de un problema puede ser el inicio del camino, a veces difícil, para una solución exitosa. Frente a una causa de un problema de desempeño pueden existir varias opciones de solución. La solución elegida debe:

- ▶ Eliminar la causa específica del problema o reducir los efectos. Mucho mejor si la solución enfrenta o elimina varias causas a la vez.
- ▶ Es factible de realizar. Mientras más fácil de hacer, mejor. Es poco costosa, tanto en cifras absolutas como en relación al beneficio, eficacia o utilidad.
- ▶ El equipo local piensa que es posible realizarla con éxito y está dispuesto a ponerla en práctica.

Una vez decidida la solución se procede a ejecutarla, para lo cual se elabora un plan de trabajo, que debe ser monitorizado y evaluado periódicamente. Este plan debe contar con un cronograma de actividades y definir la persona o instancia responsable de ejecutar la solución.

Sección 8

Recursos de apoyo

TALLER DE ENTRENAMIENTO A ENTRENADORES EN SUPERVISIÓN CAPACITANTE

Formulario de retroalimentación

Supervisión con la Técnica de Observación

Actividad/Servicio a supervisar: _____

Nombre de el/la supervisor/a: _____

Nombre de el/la supervisado/a: _____

Habilidades	LOGRADA	NO LOGRADA	REQUERE MEJORAR
Previo a la observación			
Presentarse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dice su nombre de manera amable ante el/la supervisado/a ▪ Dice a quién representa y el motivo de su visita 			
Explicar los objetivos de la supervisión <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica lo que hará durante la visita y el tiempo aproximado que se tardará ▪ Muestra a el/la persona supervisada los instrumentos (Listas de Verificación) que utilizará para anotar la observación. 			
Crear un ambiente agradable mediante una buena comunicación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explica a el/la supervisado/a que la supervisión, permitirá identificar cómo se está realizando el trabajo ▪ Explica que si los procedimientos son adecuados se le reforzará y si no lo son, le ayudará a conocer la forma correcta de realizar las actividades y de esta manera mejorar su desempeño en el trabajo ▪ Explica que va a ayudar y no a buscar motivos de falla, brindando el apoyo que necesiten para desempeñar mejor su trabajo 			
Solicitar permiso al personal de salud para hacer la observación, así como a el/la usuario/a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite que el profesional que está brindando el servicio solicite el permiso a el/la usuario/a ▪ Se le explica a el/la usuario/a que la observación va a estar dirigida al profesional brindando el servicio y que de ninguna manera estará dirigida a él/ella. ▪ Agrade al usuario/a la colaboración prestada. 			
Durante la observación			
Observar la calidad técnica de la actividad <ul style="list-style-type: none"> • Realiza la observación siguiendo las Guías de Verificación (Hace las anotaciones) <ul style="list-style-type: none"> ○ La manera que el/la supervisado/a está realizando la actividad. ○ La verificación de la aplicación de las normas en la actividad ○ La optimización de los recursos disponibles. ○ El trato al usuario/a. ○ La comunicación con el usuario. 			
Después de la observación			
Retroalimentar <ul style="list-style-type: none"> • Hace la retroalimentación en un lugar privado • Utiliza la Guía de Verificación para retroalimentar • Comienza la retroalimentación reconociendo/mencionando los procedimientos o las partes ejecutadas correctamente por el/la supervisado/a • Describe los problemas encontradas / procedimientos ejecutados incorrectamente en forma objetiva • No compara el trabajo de el/la supervisado/a con el de otra persona • Hace sugerencias precisas diciéndole el/la supervisado/a cómo • Deja las instrucciones para mejorar el trabajo en forma escrita 			
Capacitar Capacita a el/la supervisado/a en los procedimientos o aspectos a mejorar			
Motivar, agradecer: <ul style="list-style-type: none"> • Motiva a el/la supervisado/a para que aplicando sus habilidades y destrezas de comunicación interpersonal • Agradece por el tiempo e interés prestados 			
Despedirse Se despide en forma cordial			

FORMATO DE PLAN DE SUPERVISIÓN

Áreas/Servicios	Indicadores estándar de calidad	Lugares a supervisar	Técnica de supervisión	Persona responsable de la supervisión	Cargo de la persona responsable	Periodo

INFORME DE SUPERVISIÓN CAPACITANTE

Fecha de la supervisión:	
Región Departamental de Salud:	Lugar/es visitado/s:
Nombre de el/la supervisor/a:	Cargo:

Servicios supervisados	Técnicas de supervisión

Hallazgos (nivel de desempeño)

Áreas por mejorar

Acciones correctivas

Compromisos asumidos

Bibliografía

Guía de Supervisión, monitoreo y evaluación para los programas de atención materna y perinatal. MotherCare Bolivia, 2000 USAID JSI

Curso de Gestión en las Redes de Establecimientos y Servicios de Salud Supervisión, Monitoreo y Evaluación. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Ministerio de Salud. Lima Perú Noviembre de 1998

Habilidades de los entrenadores para adiestrar en el trabajo (AET) Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health NIOSH IC 9479 INFORMACIÓN CIRCULAR/2005

Manual de Organización, Rediseño y Actualización del Sistema Nacional de Supervisión Capacitante del Programa Nacional de Control de la Tuberculosis” Plan Nacional de Supervisión Capacitante y Verificación del Desempeño del Personal de Salud que hace funciones del PNCT República Dominicana julio, 2011

Manual de supervisión capacitante en información y logística de anticonceptivos. Ministerio de Salud. Perú, 2000

Programa de Administración en Salud. Unidad Didáctica No. VII “Plan de Mejora para un Reto Identificado en el Cuadro de Mando” Recinto Universitario Rubén Darío, Facultad de Ciencias Médicas, Managua, Departamento de Medicina Preventiva. Managua, julio 2009.