¡La capacitación sí sirve!

JHPIEGO An Affiliate of Johns Hopkins University
TRABAJANDO PARA MEJORAR LA SALUD DE LAS MUJERES Y LAS FAMILIAS EN TODO EL MUNDO

Population Leadership Program

IntraHealth International Inc
Affiliate, University of North Carolina at Chapel Hill

TRG

fhi Family Health International

¡La capacitación sí sirve!

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Population Leadership Program

TRG

JHPIEGO, afiliado a Johns Hopkins University, forja alianzas mundiales y locales para mejorar la calidad de los servicios de atención de salud ofrecidos a mujeres y familias en el mundo. JHPIEGO es líder mundial en el diseño de enfoques innovadores y eficaces para la formación de recursos humanos dentro del campo de la salud.

JHPIEGO
Brown's Wharf
1615 Thames Street
Baltimore, Maryland 21231-3492, USA

La publicación de este documento se hizo posible gracias al apoyo proporcionado por la División de Mejoramiento de la Prestación de Servicios, Oficina de Población y Salud Reproductiva, Dirección para la Salud Mundial de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), conforme a los términos del Acuerdo N.º HRN-A-00-98-00041-00. Las opiniones aquí expresadas son las de JHPIEGO y no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Marzo de 2004

Agradecimientos

Coordinador del proyecto:

Rick Sullivan, Director de Apoyo para el Aprendizaje y el Desempeño, JHPIEGO (rsullivan@jhpiego.net)

Equipo central de desarrollo:

Hunter Alfriend, Especialista en Desarrollo de Personal, JHPIEGO

Carolyn Curtis, Especialista en Salud Pública/Enfermera-Matrona, USAID

James L. Griffin, Asesor de Salud Reproductiva para Mejoramiento del Desempeño y la Capacitación, División de Mejoramiento de la Prestación de Servicios, Oficina de Población y Salud Reproductiva, Dirección para la Salud Mundial, USAID

Wallace Hannum, Director de Sistemas de Desempeño, PRIME II/ IntraHealth International, Inc.

Debra Kosko, Asesora Técnica Superior, Fellow del Programa de Liderazgo en Población, Dirección para la Salud Mundial, USAID

Jim McCaffery, Consultor Principal, PRIME II/Training Resources Group, Inc. (TRG)

Catherine Murphy, Diseñadora Instruccional Principal, PRIME II/ IntraHealth International, Inc.

Gail Rae, Gerente, Desarrollo Profesional, Programa de Liderazgo en Población/Public Health Institute

Robert Rice, Director, Programas en el Campo, Family Health International (FHI)

Sharon Rudy, Directora de Proyectos, Programa de Liderazgo en Población/ Public Health Institute

Lois Schaefer, Asesora Superior de Capacitación, JHPIEGO

Jane Schueller, Directora Adjunta, Programas en el Campo, Family Health International (FHI)

Karin Kanewske Turner, Asesora de Desarrollo Profesional y Capacitación, Dirección para la Salud Mundial, USAID

Editora:
Ann Blouse, JHPIEGO

Diseñadora gráfica:
Youngae Kim, JHPIEGO

Redacción en español:
Roxana C. Del Barco, JHPIEGO

Índice

Agradecimientos iii

¡La capacitación sí sirve! 1
- Cómo usar esta guía
- Evaluación de las necesidades de desempeño

Coordinación de la capacitación 9
- Confirme que se ha efectuado una evaluación de las necesidades de desempeño y que la capacitación corregirá la brecha en el desempeño
- Planee, adquiera y administre los recursos para obtener resultados de la capacitación
- Seleccione el equipo que diseñará la capacitación
- Establezca una estrategia para el monitoreo y la evaluación
- Gestione la logística de la capacitación
- Comuníquese con los participantes y sus supervisores antes de la capacitación
- Ofrezca apoyo continuo a los participantes y a los supervisores después de la capacitación.

Diseño de la capacitación 19
- Verifique la brecha en el desempeño y la meta de la capacitación
- Reúna información sobre los antecedentes de los participantes e identifique qué conocimientos, habilidades y actitudes necesitan adquirir
- Identifique los recursos para el contenido temático
- Escriba los objetivos de aprendizaje
- Desarrolle el plan de capacitación
- Desarrolle o adapte los materiales de capacitación
- Desarrolle o adapte los instrumentos de evaluación

Realización del curso de capacitación 29
- Establezca y mantenga credibilidad
- Imparta la capacitación en una forma receptiva y cooperativa
- Cree un ambiente propicio para el aprendizaje donde los participantes se sientan cómodos y seguros
- Brinde retroalimentación de apoyo
- Emplee habilidades de comunicación y presentación eficaces

Utilice habilidades eficaces como facilitador
Brinde oportunidades para la aplicación práctica de los conocimientos y las habilidades adquiridos
Supervise el proceso de capacitación y haga los ajustes que crea necesarios

Evaluación de la capacitación.....39
Determine si los participantes están satisfechos con la capacitación
Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus conocimientos
Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus habilidades
Mejore la capacitación con la información obtenida de las evaluaciones de conocimientos y habilidades
Monitoree y evalúe el desempeño en el trabajo
Determine la eficacia de la capacitación como intervención para mejorar el desempeño

Otras maneras de usar esta información.....49

¡La capacitación sí sirve!

¿Qué hace que una capacitación sea mejor que otra? La capacitación eficaz puede ayudar a los proveedores de servicios de planificación familiar y salud reproductiva a mejorar su desempeño. Esta guía resume las tareas que se deben realizar en cada etapa de la capacitación para garantizar que la misma sea eficaz. Piense en estas tareas como estándares o pautas a seguir para lograr una capacitación de alta calidad.

Esta guía le será útil a todos los que participan en la coordinación, diseño, realización o evaluación de capacitaciones en grupo para profesionales de la salud actualmente prestando servicios, como la capacitación en servicio. Puede ser que usted sea director de proyectos, diseñador de programas de enseñanza, especialista en evaluaciones, instructor clínico o un instructor que “hace de todo”. O es posible que esté interesado en el tema, simplemente para facilitar las decisiones programáticas o participar en reuniones con las partes interesadas. Esta guía puede servirle a cada uno de ustedes. Además, muchos de estos estándares son aplicables a otros tipos de capacitación, tales como capacitación

en el trabajo, cursos de capacitación a distancia y aprendizaje asistido por computadora.

Cómo usar esta guía

¡La capacitación sí sirve! es una guía que puede usarse de muchas maneras. Dedíquele el tiempo que necesite a aprender cómo lograr que una capacitación sea eficaz. Leer la guía de principio a fin de una sola vez tal vez no sea la mejor manera de aprovechar esta información. A continuación aparecen algunas sugerencias:

- Lea por qué realizar una evaluación de las necesidades de desempeño constituye un primer paso importante.
- Observe las tareas implicadas en las cuatro etapas de la capacitación.
- Determine por dónde quiere empezar. ¿Cuál es su función en el proceso de capacitación? Si usted es un coordinador de capacitación, es posible que quiera simplemente leer esta primera sección. ¿Dónde se ubica usted en el proceso de capacitación? ¿ En este momento, hay para usted alguna etapa que sea más importante que las otras? ¿Hay alguna tarea específica en alguna de las etapas que usted necesita saber en este preciso momento? Cuando haya determinado en qué punto del proceso de capacitación se encuentra, podría pasar directamente a esa etapa y leer las pautas correspondientes. No se sienta obligado a leer todas las secciones en forma consecutiva.
- Trate de conseguir el éxito pronto. Si trata de implementar todas las pautas de esta guía a la vez, sólo conseguirá caos y confusión. Comience con una o dos tareas que hagan más eficaz su capacitación. Después de trabajar en ellas, pase a otras.

- No olvide leer la sección de la guía titulada **Otras maneras de usar esta información**. Allí encontrará una variedad de ideas prácticas.

Evaluación de las necesidades de desempeño

Existen muchos factores que afectan el desempeño de los profesionales de la salud y a menudo es difícil determinar por qué uno de ellos no está proporcionando servicios de calidad. La **evaluación de las necesidades de desempeño** identificará las brechas o problemas existentes y le proporcionará la información requerida para determinar cómo se puede mejorar el desempeño laboral. La evaluación forma parte de un proceso llamado mejoramiento del desempeño, que se utiliza para resolver problemas de rendimiento laboral, y con el cual se busca que tanto los proveedores de salud, como las instituciones, los clientes y la comunidad se involucren en el mejoramiento de los servicios.

El propósito de la evaluación consiste en identificar las brechas o problemas en el desempeño para determinar de qué manera se puede mejorar el rendimiento de un empleado.

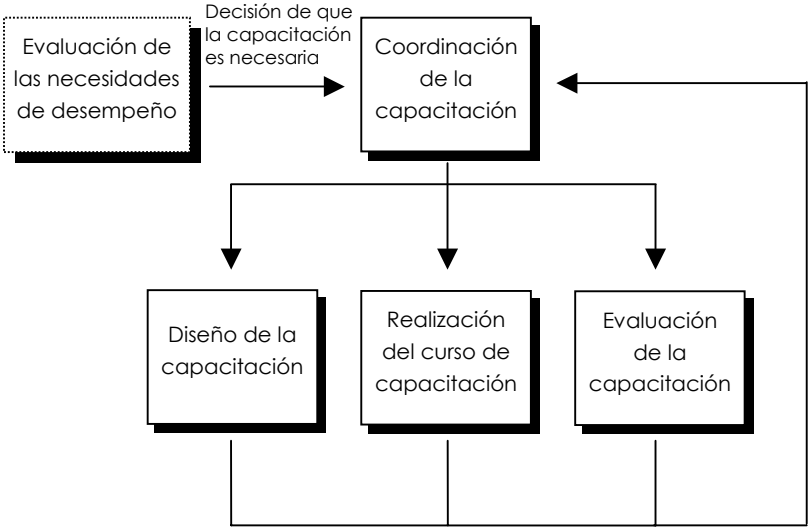
A continuación aparecen algunos de los pasos para efectuar la evaluación de las necesidades de desempeño:

- Defina el desempeño deseado. Pregunte, "¿Qué se espera de este proveedor de salud?" "¿Cómo se espera que se desempeñe?" "¿En qué condiciones?" "¿Con qué frecuencia?"
- Describa el desempeño real. Concéntrese en el desempeño de un individuo o de un grupo. La diferencia entre el desempeño deseado y el real se conoce como brecha en el desempeño.

- Lleve a cabo un análisis de las causas para identificar por qué hay una brecha en el desempeño. Reúna información de la mayor cantidad posible de personas que tengan algún contacto con servicios de salud (por ejemplo, proveedores, supervisores, clientes, miembros de la comunidad).
- Seleccione la intervención más apropiada para mejorar el desempeño. Si la causa del mal desempeño es alguna deficiencia en conocimientos o habilidades, la capacitación es lo indicado.

La información recopilada durante la evaluación de las necesidades de desempeño será útil en todas las etapas de la capacitación (vea la figura a continuación). El *coordinador de la capacitación* puede utilizar la información como ayuda para diseñar, impartir y evaluar la capacitación. El *diseñador de la capacitación* tiene que saber qué conocimientos y habilidades se requieren para mejorar el desempeño en el trabajo. El *instructor del curso* utilizará la información para ayudar a los participantes a lograr los objetivos del curso. El *evaluador de la capacitación* debe entender el ambiente de trabajo con el fin de detectar si la capacitación ha logrado corregir la brecha en el desempeño.

Etapas de la capacitación



En cada etapa hay tareas esenciales que deben cumplirse (vea las **páginas 6 y 7**) con el fin de avanzar a través de esa etapa. En esta guía le informamos por qué estas tareas son importantes y cómo garantizar que se estén llevando a cabo, pero no le decimos cómo realizarlas. Esa información no está contemplada entre las finalidades de esta guía. Luego, en cada etapa hay algunos “consejos” para poner en ejecución las tareas. Para concluir, al final de la guía le sugerimos otras maneras de utilizar la información.

Coordinación de la capacitación

- Confirme que se ha efectuado una evaluación de las necesidades de desempeño y que la capacitación corregirá la brecha en el desempeño
- Planee, adquiera y administre los recursos para obtener resultados de la capacitación
- Seleccione el equipo que diseñará la capacitación
- Establezca una estrategia para el monitoreo y la evaluación
- Gestione la logística de la capacitación
- Comuníquese con los participantes y sus supervisores antes de la capacitación
- Ofrezca apoyo continuo a los participantes y a los supervisores después de la capacitación

Diseño de la capacitación

- Verifique la brecha en el desempeño y la meta de la capacitación
- Reúna información sobre los antecedentes de los participantes e identifique qué conocimientos, habilidades y actitudes necesitan adquirir
- Identifique los recursos para el contenido temático
- Escriba los objetivos de aprendizaje
- Desarrolle el plan de capacitación
- Desarrolle o adapte los materiales de capacitación
- Desarrolle o adapte los instrumentos de evaluación

Realización del curso de capacitación

- Establezca y mantenga credibilidad
- Imparta la capacitación en una forma receptiva y cooperativa
- Establezca un ambiente propicio para el aprendizaje donde los participantes se sientan cómodos y seguros
- Brinde retroalimentación de apoyo
- Emplee habilidades de comunicación y presentación eficaces
- Utilice habilidades eficaces como facilitador
- Brinde oportunidades para la aplicación práctica de los conocimientos y las habilidades adquiridos
- Supervise el proceso de capacitación y haga los ajustes que crea necesarios

Evaluación de la capacitación

- Determine si los participantes están satisfechos con la capacitación
- Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus conocimientos
- Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus habilidades
- Mejore la capacitación con la información obtenida de las evaluaciones de conocimientos y habilidades
- Monitoree y evalúe el desempeño en el trabajo
- Determine la eficacia de la capacitación como intervención para mejorar el desempeño

8

Notas :

Coordinación de la capacitación

Confirme que se ha efectuado una evaluación de las necesidades de desempeño y que la capacitación corregirá la brecha en el desempeño

Como se describió en la sección previa, se debe hacer una evaluación de las necesidades de desempeño antes de iniciar la capacitación. Esta

Consejos para coordinar la capacitación

- Seleccione un equipo de trabajo y asigne a cada miembro una responsabilidad específica en los cursos de capacitación (por ejemplo, hacerse cargo de los fondos, del presupuesto, de la logística, de las comunicaciones).
- Defina métodos para comunicarse con los instructores, con los participantes de los cursos y con sus supervisores, antes, durante y después de la capacitación.
- Verifique que los presupuestos de capacitación incluyan fondos para respaldar al participante en el trabajo después de la capacitación, a través de las visitas de seguimiento, comunicación con los supervisores, etc.
- Asegúrese de que la estrategia para monitoreo y evaluación proporcione información para medir si la capacitación condujo a un mejor desempeño en el trabajo.

evaluación define el contenido de la capacitación y facilita información que se utilizará para diseñar, impartir y evaluar la capacitación. El coordinador debe estar bien familiarizado con los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación con el fin de poder coordinar en forma eficaz todas las etapas de la capacitación.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Revisar la información obtenida de la evaluación de las necesidades que describe la brecha en el desempeño, y confirmar si la causa principal es una falta de conocimientos y/o habilidades
- Verificar que, antes de participar en la capacitación, los empleados sepan qué se espera de ellos (tengan una visión clara de las funciones laborales) o qué van a aprender en relación con cualquier nueva expectativa de trabajo
- Evaluar si las expectativas de trabajo son realistas, dado el ambiente laboral actual
- Determinar si las tareas que el empleado está desempeñando actualmente son esenciales para su trabajo, de acuerdo con estándares ya establecidos
- Verificar si existen la motivación e incentivos apropiados y si se han identificado las barreras que se interponen en el buen desempeño
- Determinar si es necesario establecer nuevas intervenciones además de la capacitación con el fin de mejorar el desempeño laboral y si se tiene en cuenta esta necesidad para garantizar la aplicación de lo aprendido en el trabajo

Planee, adquiera y administre los recursos para obtener resultados de la capacitación

Después de determinar que se necesita capacitación, la primera prioridad consiste en desarrollar un presupuesto de los costos de capacitación (que cubra diseño, realización y evaluación). El presupuesto puede incluir el costo del tiempo de la gente involucrada, las instalaciones, los viajes, los gastos de los participantes, los materiales didácticos (incluidos los audiovisuales), equipos y suministros. (En las secciones sobre **Diseño, Realización y Evaluación** encontrará más información sobre los elementos esenciales de la capacitación que son factores importantes a tomar en cuenta dentro de los costos.)

El siguiente paso es conseguir financiamiento. En ocasiones se habrá definido primero la cantidad de dinero con que se cuenta para capacitación. En estos casos, el presupuesto (y por lo tanto el diseño de la capacitación) debe ajustarse a los fondos disponibles.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Desarrollar un presupuesto donde se incluyan las categorías que cubren las actividades de capacitación necesarias
- Buscar fondos para respaldar el presupuesto
- Garantizar que se hayan implementado los procesos necesarios para administrar adecuadamente el presupuesto y el desembolso de esos fondos

Seleccione el equipo que diseñará la capacitación

Para que el curso de capacitación tenga éxito debe contar con un buen diseño. El trabajo del diseñador, o del equipo de diseño, consiste en desarrollar el plan y los materiales para el curso de capacitación. Para lograrlo, el equipo tiene que saber que se han examinado todos los factores de desempeño y que la capacitación es la intervención apropiada. También necesitan información sobre la brecha en el desempeño y los conocimientos y habilidades específicos que se necesitan para corregirla. Por último, deben saber con qué fondos se cuenta para el curso de capacitación en sí.

El diseño de la capacitación puede estar a cargo de una sola persona o de un equipo. Lo ideal sería que el equipo de diseño estuviera compuesto por un instructor, un coordinador de capacitación, un diseñador de programas de enseñanza, un supervisor, un experto en el contenido técnico, un evaluador de capacitación y cualquier otra persona necesaria (por ejemplo, alguien con la perspectiva del participante). De ser posible, algunos de los miembros del equipo de diseño deben ser miembros del equipo encargado de impartir el curso de capacitación. Si esto no es posible, la persona que imparta la capacitación debe estar bien familiarizada con el diseño de ésta antes de que comience el curso.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Seleccionar un equipo para diseñar la capacitación (o un diseñador de programas de enseñanza) que debe:

  - Incluir a un experto en el tema que domine los conocimientos y habilidades que se van a enseñar
  - Saber cómo diseñar y usar los distintos tipos de metodologías, actividades y medios de comunicación utilizados en la capacitación
  - Utilizar un método de diseño didáctico sistemático para diseñar, impartir y evaluar la capacitación
  - Estar consciente de las formas en que las cuestiones relacionadas con los grupos étnicos, el género y la cultura organizacional pueden afectar el diseño de la capacitación en un determinado lugar
  - Utilizar situaciones realistas y actualizadas del ámbito laboral real o eventual del participante
  - Identificar formas en que los participantes puedan recibir evaluación y retroalimentación oportuna
- Tener la autoridad para tomar decisiones relacionadas con el diseño de la capacitación

Establezca una estrategia para el monitoreo y la evaluación

El propósito de la capacitación es darles a los empleados los conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñarse en el trabajo. Una capacitación eficaz puede tener un impacto inmediato, tanto en el desempeño del proveedor como en el de la institución. Por lo tanto, es importante contar con una manera que permita comparar continuamente el desempeño real con el deseado, así como detectar cualquier cambio en el desempeño. Además de mostrar cómo influye la capacitación en el desempeño del individuo y de la institución, esta información ayudará a identificar

los cambios necesarios en el diseño de la capacitación o la realización del curso en sí.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Definir los estándares mínimos de desempeño laboral que estén acordes con lo deseado, según se describe en la evaluación de las necesidades de desempeño
- Asegurarse de que el evaluador o el equipo de evaluación sean capaces de:
  - Desarrollar instrumentos (por ejemplo, un cuestionario de evaluación del curso) y procesos (por ejemplo, entrevistas) para evaluar si el participante alcanzó los objetivos de aprendizaje, así como su satisfacción con la capacitación
  - Desarrollar instrumentos (por ejemplo, una lista de verificación de habilidades) y un proceso (por ejemplo, seguimiento posterior a la capacitación) para monitorear y evaluar el desempeño en el trabajo después de la capacitación
  - Desarrollar instrumentos (por ejemplo, un plan de acción que debe completar el participante) y un proceso (por ejemplo, participación del supervisor) para superar cualquier barrera o problema al aplicar en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes recién adquiridos, tal como se identificaron durante el proceso de monitoreo

Gestione la logística de la capacitación

El éxito de un curso de capacitación depende a menudo de la eficacia con que se administren los

detalles de preparación del curso. La logística de la capacitación incluye, entre otras, actividades tales como:

- Enviar a los participantes y a sus supervisores el programa del curso y los objetivos de aprendizaje antes de la capacitación
- Reservar y visitar antes de la capacitación las instalaciones donde se impartirá el curso, lo cual incluye reunirse con los instructores clínicos y el personal en el sitio de la capacitación clínica
- Encargarse de buscar alojamiento, comidas y transporte local
- Pedir los materiales y audiovisuales para la capacitación
- Gestionar los aspectos financieros, incluidos los gastos diarios del participante, el alquiler de las instalaciones, etc.
- Comunicarse y hacer la planificación con el equipo que va a impartir la capacitación

Varias personas de diferentes organizaciones pueden estar a cargo de gestionar los distintos aspectos logísticos de la capacitación. Es indispensable que todos los involucrados en esta tarea se mantengan en comunicación regularmente.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Desarrollar una lista de todos los aspectos logísticos para el curso de capacitación
- Asignar la responsabilidad de cada uno de esos aspectos y asegurarse de que los responsables sepan qué espera usted de ellos
- Diseñar un cronograma de actividades que sea razonable y ceñirse a él para gestionar la parte logística de la capacitación

Comuníquese con los participantes y sus supervisores antes de la capacitación

Una de las responsabilidades del coordinador de la capacitación consiste en garantizar que se obtenga la mayor cantidad posible de información relacionada con la situación laboral y las necesidades de desempeño de los participantes, para compartirla con los equipos de diseño, capacitación y evaluación. Lo ideal sería que antes de diseñar el curso, el coordinador o el equipo de diseño visiten los lugares de trabajo de los participantes para obtener esta información. Si estas visitas no son posibles, el coordinador de la capacitación o el equipo de diseño podrían obtener la información por medio de llamadas telefónicas, cuestionarios y revisiones de los informes de supervisión.

La información recopilada antes de impartir el curso sobre la situación laboral y el desempeño de los participantes le permite al instructor incrementar los conocimientos y habilidades con que cuentan los participantes. También le permite al instructor tratar durante el curso los retos específicos que afrontan en sus lugares de trabajo. El evaluador puede usar esta misma información como un punto de partida para determinar si después de regresar al trabajo se nota que la capacitación ha tenido un impacto en el desempeño.

El coordinador de la capacitación debe asegurarse de que tanto los participantes como sus supervisores reciban información sobre el curso antes de su inicio (por ejemplo, el programa, los objetivos de aprendizaje, las actividades educativas previas) . Este intercambio de información aumenta el compromiso del supervisor y el apoyo que prestará

para implementar los nuevos conocimientos y habilidades después de la capacitación.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Reunir información de los posibles participantes y sus supervisores como parte del proceso de diseño del curso
- Efectuar cualquier evaluación de necesidades y visitas adicionales antes de la capacitación con el fin de convalidar y complementar los resultados de la evaluación
- Compartir con los participantes y sus supervisores la información relacionada con el curso, antes de que éste comience

Ofrezca apoyo continuo a los participantes y a los supervisores después de la capacitación

El seguimiento posterior es un aspecto muy importante de la capacitación que con frecuencia se pasa por alto. Las visitas del coordinador de la capacitación o del instructor al sitio de trabajo ayudan a determinar si se han integrado los nuevos conocimientos y habilidades a la práctica del participante. Las visitas también pueden ayudar a identificar por qué un participante puede estar teniendo problemas para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades. Las actividades durante las visitas de seguimiento pueden incluir la observación, tutoría, solución de problemas, recolección de datos sobre el progreso del participante y la identificación de otras brechas en el desempeño. Si no es posible hacer visitas al lugar de trabajo, considere la posibilidad de hacer el seguimiento por teléfono o por correspondencia. El apoyo que brinda el seguimiento surte más efecto

cuando los supervisores participan activamente durante la visita. Se deben comunicar los hallazgos y las recomendaciones derivadas de la visita de seguimiento tanto al participante como al supervisor.

En su papel de coordinador de la capacitación, usted debe:

- Asegurarse de que las actividades de seguimiento (por ejemplo, visitas, llamadas telefónicas, correspondencia) se lleven a cabo poco después de la capacitación y de que el seguimiento logre lo siguiente:
  - Apoyar el desempeño del participante en el trabajo (por ejemplo, usando listas de verificación del desempeño, modelando nuevas habilidades, brindando tutoría y retroalimentación, supervisando y respaldando los planes de acción del participante o identificando otros aspectos relacionados con el apoyo al desempeño)
  - Fortalecer las habilidades de los supervisores para apoyar el desempeño del participante en el trabajo
  - Revisar los planes de acción del aprendizaje con los supervisores y los participantes, asegurándose de que las actividades se describan en detalle y estén de acuerdo con las necesidades del ámbito laboral
  - Compartir las observaciones con los supervisores y los participantes en una forma objetiva y constructiva
- Mantenerse en comunicación con los supervisores y los participantes después de la capacitación con el fin de monitorear el desempeño en el trabajo y atender las necesidades del participante

Diseño de la capacitación

Verifique la brecha en el desempeño y la meta de la capacitación

Al diseñar un curso de capacitación, primero hay que verificar que la capacitación sea realmente necesaria para mejorar el desempeño del empleado. Se debe compartir con el equipo de diseño la

Consejos para diseñar la capacitación

- Trabaje con quienes realizaron la evaluación de necesidades para poder tener una visión clara de la situación de desempeño, los empleados que serán capacitados y el ambiente laboral.
- Reúna y analice los materiales para la capacitación ya existentes que estén relacionados con la situación de desempeño.
- Identifique las pautas para el diseño del curso de capacitación que mejor se acomoden a la situación actual.
- Desarrolle una lista del diseño específico y de los pasos y productos para desarrollarlo (por ejemplo, objetivos, plan, programa, exámenes), junto con las fechas aproximadas para terminarlo.
- Utilice las pautas para evaluar la calidad general del diseño de la capacitación.

información de la evaluación de las necesidades de desempeño, así como cualquier información adicional que obtenga el coordinador o el instructor (vea **Coordinación de la capacitación**, **en la página 9**) en relación con el participante y el sitio de trabajo, los conocimientos, la brecha en el desempeño o las habilidades y las actitudes necesarias para corregir la brecha.

Pregúntese, "¿Qué tienen que saber los participantes y qué deben ser capaces de hacer para desempeñar tareas esenciales en el trabajo?" La respuesta a esta pregunta producirá una lista de conocimientos específicos, de las habilidades y actitudes que constituirán la base de los objetivos de aprendizaje y darán forma al contenido del curso de capacitación.

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Utilizar los resultados de la evaluación de las necesidades de desempeño como referencia durante el proceso de diseño
- Describir la brecha en el desempeño que la capacitación corregirá
- Describir claramente la meta del curso de capacitación (es decir, describir en términos generales lo que el participante será capaz de hacer después de la capacitación)
- Relacionar la meta de la capacitación con la brecha en el desempeño

Reúna información sobre los antecedentes de los participantes e identifique qué conocimientos, habilidades y actitudes necesitan adquirir

Averigüe lo más que pueda acerca del tipo de profesional de salud para quien se diseñará el curso y el ambiente típico de trabajo para este tipo de empleado (por ejemplo, supervisores nacionales en el ministerio de salud, consejeros de planificación familiar en puestos de salud de nivel primario).

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Reunir información sobre los participantes, que incluya:
  - Nivel actual de conocimientos, habilidades y desempeño
  - Antecedentes educativos, incluidos los idiomas que hablan y el nivel de lectura y escritura
  - Categoría y descripción del cargo
  - Ubicación actual o futura y tipo de establecimiento donde trabajan
  - Motivación e incentivos para participar en la capacitación
  - Relaciones laborales con el supervisor y los compañeros de trabajo
  - Otras características que puedan ser pertinentes a los conocimientos y habilidades que se busca adquirir y los métodos de capacitación que se deben seleccionar (por ejemplo, edad, sexo, cultura, actitudes, prácticas laborales locales)

- Reunir información relacionada con:
  - Políticas nacionales y guías para la prestación de servicios existentes
  - Sistema de supervisión vigente
  - Tipos de servicios de salud ofrecidos en el lugar de trabajo
  - Tamaño y condición del sitio de trabajo (por ejemplo, número y tipo de salas, privacidad, acceso a agua potable y corriente, suministros, equipos, etc.) cuando los participantes están en una institución
- Identificar las tareas esenciales que se espera que el participante lleve a cabo en su trabajo
- Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren de los participantes

Identifique los recursos para el contenido temático

El curso de capacitación se basa en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante que se requieren en el trabajo después de la capacitación. Es posible que, para muchos cursos, ya existan recursos apropiados en materia de contenido que se puedan usar o adaptar (por ejemplo, manuales de referencia, libros, videos, ejercicios de aprendizaje, modelos anatómicos). La identificación, revisión y adaptación (si son apropiadas) de los recursos existentes le ayudarán a enfocar el contenido del curso y, a menudo, reducirán el tiempo y los costos asociados con el diseño y desarrollo.

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Identificar y revisar los recursos pertinentes en cuanto al contenido
- Utilizar los recursos existentes en el diseño del curso de capacitación

Escriba los objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje describen los conocimientos, habilidades y actitudes específicos que el participante debe poseer, o tener la capacidad de realizar una vez concluida la capacitación (es decir, reflejan la necesidad de desempeño). Al cumplir con los objetivos del curso, el participante alcanzará la meta de éste. Por lo tanto, los objetivos deben conectar la necesidad de desempeño con la capacitación.

Los objetivos de aprendizaje deben ser claros y mensurables, y dar dirección para el diseño, realización y evaluación del curso (es decir, los objetivos pueden basarse en los conocimientos, en las habilidades o en ambos). Los objetivos les muestran a los participantes qué aprenderán y cómo se evaluará la adquisición de conocimientos y habilidades. Cada objetivo deben enunciar claramente qué se espera que los participantes aprendan o hagan (el desempeño) y cómo deben demostrar que lograron alcanzar el objetivo (los criterios). Un ejemplo sería: “Después de terminar este curso el participante será capaz de aconsejar a los clientes sobre los temas de planificación familiar conforme a la lista de verificación del consejero.”

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Escribir los objetivos de aprendizaje en un formato estándar
- Desarrollar objetivos de aprendizaje basados en los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para desempeñar las funciones laborales
- Utilizar los objetivos de aprendizaje como base para el plan de la capacitación

- Garantizar que los objetivos de aprendizaje aparezcan en los materiales del curso dirigidos al instructor y a los participantes

Desarrolle el plan de capacitación

Un plan de capacitación bien desarrollado es la base para que un curso tenga éxito. Los tres componentes más comunes de un plan de capacitación son el programa del curso, el cronograma y el esquema o "mapa".

El **programa del curso** contiene la información básica sobre el contenido (por ejemplo, descripción, meta, objetivos de aprendizaje, criterios de selección de los participantes, criterios de evaluación, sugerencias para apoyar al participante antes, durante y después de la capacitación).

El **cronograma del curso** indica el número de días de capacitación y consiste en una descripción día a día de las actividades generales del curso (por ejemplo, ponencias, ejercicios, práctica clínica, evaluaciones de conocimientos y habilidades).

El **esquema del curso** (o mapa) indica cómo debe llevar a cabo el instructor cada sesión del cronograma (incluidas las actividades y ejercicios para apoyar al participante durante y después de la capacitación). Si se imparte el mismo curso en diferentes lugares y con distintos instructores, el esquema del curso servirá para garantizar que la capacitación se imparta en forma estándar cada vez.

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Desarrollar un plan de capacitación que esté dentro del presupuesto asignado a la capacitación

e incluya componentes tales como el programa, el cronograma y el esquema del curso. Tenga en cuenta los objetivos de aprendizaje y pregunte:

- ¿Cuántos días requiere el curso?
- ¿Cuántos participantes tendrá el curso?
- ¿ Tendrá el curso sesiones clínicas y en el salón de clase?
- ¿Qué métodos de aprendizaje son apropiados para el curso (por ejemplo, presentaciones interactivas, estudios de casos, juegos de roles, simulaciones con modelos anatómicos, ejercicios de resolución de problemas, ejercicios en la computadora, práctica clínica dirigida con la participación de clientes)?
- ¿Se deben realizar evaluaciones de conocimientos y habilidades?

Desarrolle o adapte los materiales de capacitación

El paquete de capacitación debe incluir todos los materiales requeridos por el instructor y el participante para implementar el plan de capacitación. Se necesitará un experto en el tema si se tienen que desarrollar nuevos materiales o adaptar los existentes. A veces se puede encontrar materiales ya diseñados para llenar la misma necesidad de desempeño. En este caso no es necesario desarrollar materiales nuevos ni adaptar los existentes. Los materiales se deben desarrollar o adaptar, y luego someter a prueba, antes de impartir el primer curso de capacitación. Los materiales de la capacitación incluyen, por lo general:

- Un manual de referencia con el contenido esencial y los conocimientos, habilidades y actitudes que se van a enseñar (este manual sirve de base para impartir el curso y es,

además, un recurso que los participantes utilizarán en el trabajo)

- Materiales de referencia que se usarán como complemento (por ejemplo, estándares o guías nacionales o internacionales)
- Materiales audiovisuales (por ejemplo, diapositivas, presentaciones en computadora) basados en el contenido del manual de referencia
- Una guía para el participante, que incluya el programa del curso, el cronograma, los ejercicios, los estudios de caso, los juegos de roles, las listas de verificación para el desarrollo de las habilidades y un formulario del plan de acción (para ayudarle a aplicar en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes recién adquiridos)
- Una guía para el instructor, que incluya la misma información contenida en la guía para el participante, así como el esquema del curso, las respuestas de los ejercicios, las evaluaciones de conocimientos y habilidades y sugerencias para ayudar al participante a aplicar en el sitio de trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Desarrollar o adaptar los materiales de referencia (si usted no domina los conocimientos, habilidades y actitudes que sirven de base al curso, debe identificar un experto en el tema para que desarrolle o adapte los materiales de referencia)
- Desarrollar los materiales audiovisuales
- Desarrollar una guía para el participante
- Desarrollar una guía para el instructor

Desarrolle o adapte los instrumentos de evaluación

La evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos durante el curso de capacitación determina si los participantes han alcanzado los objetivos de aprendizaje y le ayuda al instructor a conocer el cumplimiento de las metas de la capacitación. Hay muchas formas de evaluar los conocimientos de los participantes, por ejemplo con exámenes de selección múltiple, entrevistas orales, ensayos e informes escritos. Las evaluaciones de conocimientos administradas antes y después del curso se conocen respectivamente como evaluaciones previas y posteriores. Algunos ejemplos de tipos de evaluación de habilidades incluyen el uso de listas de verificación para la observación directa del desempeño durante simulaciones (por ejemplo, juegos de roles enfocados en consejería, procedimientos con modelos anatómicos, etc.) y durante los procedimientos con los clientes. Las actitudes se miden durante la evaluación de habilidades.

Los instrumentos para la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes deben ser **válidos**. Para ser válido, un instrumento debe estar basado en los objetivos de aprendizaje (es decir, debe medir lo que dice que va a medir). Los instrumentos de evaluación deben ser **objetivos**, lo cual quiere decir que las opiniones del instructor no deben influir en el proceso de calificación. Los instrumentos de evaluación deben ser también **confiables**. Para que sea confiable, un instrumento debe medir en forma sistemática los logros de los objetivos de aprendizaje cada vez que se usa.

Además de los instrumentos para evaluar a los participantes, se debe desarrollar o adaptar un

formulario de satisfacción del participante. Los participantes completan este formulario al final del curso para brindar retroalimentación sobre la capacitación (por ejemplo, su opinión sobre el contenido del curso, las habilidades del instructor, la logística del curso).

Si se van a adaptar los materiales existentes, incluidos los instrumentos de evaluación y el formulario de satisfacción del participante, es importante que sean revisados para garantizar que estén de acuerdo con la meta y con los objetivos de aprendizaje del curso que se está diseñando.

En su papel de diseñador de la capacitación, usted debe:

- Asegurarse de que los instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes sean válidos, objetivos y confiables
- Desarrollar los instrumentos apropiados para la evaluación de conocimientos
- Desarrollar los instrumentos apropiados para la evaluación de habilidades
- Desarrollar un formulario de satisfacción del participante

Realización del curso de capacitación

Establezca y mantenga credibilidad

Un instructor que conoce el tema sirve de inspiración para que los participantes aprendan. El instructor fomenta la credibilidad e inspira a los participantes si logra demostrar su dominio de los conocimientos teóricos y prácticos del contenido, utilizar una sólida capacidad docente y describir claramente cómo se relacionan las metas y los objetivos de aprendizaje

Consejos para impartir la capacitación

- Revise las pautas para impartir la capacitación mientras se prepara para realizar el curso.
- Desarrolle una o más listas de verificación de habilidades para presentar e impartir la capacitación y utilícelas como herramientas de autoevaluación, o para observar a otros instructores y brindarles retroalimentación sobre su desempeño.
- Grabe en video las presentaciones del instructor y utilícelas como pauta para evaluar las habilidades para presentar e impartir el curso, para autoevaluación o para evaluar a otros instructores.
- Utilice las pautas para reflexionar sobre su propio desempeño como instructor.

del curso con el mejoramiento en el desempeño laboral de los participantes.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Llegar temprano al curso todos los días (pero especialmente el primer día)
- Saludar a los participantes individualmente y como grupo (en especial el primer día)
- Aprenderse los nombres de los participantes rápidamente
- Describir el diseño del curso de capacitación en forma clara y detallada
- Animar a los participantes a hacer preguntas
- Referirse a su propia experiencia y credenciales con modestia y en una forma adecuada para el grupo
- Mostrar comportamientos y actitudes positivos que respalden la meta y los objetivos de aprendizaje del curso
- Explicar claramente los papeles, las responsabilidades, los objetivos de aprendizaje, las expectativas y las normas del grupo
- Brindar oportunidades para que los participantes compartan sus expectativas
- Respetar e incrementar los conocimientos y las habilidades de los participantes

Imparta la capacitación en una forma receptiva y cooperativa

La capacitación involucra mucho más que un instructor que se para frente a un grupo de personas a dar una conferencia. La capacitación eficaz es aquella en que los participantes participan activamente en la experiencia de aprendizaje para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades. Para establecer esta colaboración mutua usted debe

mostrar respeto por la diversidad cultural y social. Debe equilibrar el plan de capacitación con los intereses inmediatos de los participantes (por ejemplo, si desean hablar de otros temas o aprender habilidades diferentes).

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Colaborar y desarrollar buenas relaciones con los participantes y sus supervisores, así como con otros instructores
- Ajustar su estilo de comunicación y enseñanza para que se adapte a las necesidades de los participantes, basándose en su observación de la forma en que trabajan en forma individual y en grupo
- Demostrar energía al interactuar con los participantes, hacerles preguntas eficaces, presentar el tema con entusiasmo y usar el humor en forma adecuada
- Manejar los problemas y retos en forma eficaz y cortés
- Vestir de acuerdo con las normas locales
- Ser siempre puntual

Cree un ambiente propicio para el aprendizaje donde los participantes se sientan cómodos y seguros

El ambiente de aprendizaje ideal es aquel en el cual los participantes se sienten cómodos para poner en práctica nuevas ideas, aprender de otros, explorar nuevos puntos de vista y cambiar actitudes y comportamientos. En el ambiente de aprendizaje ideal se tiene en cuenta a todos los participantes, se respetan sus puntos de vista y se brinda apoyo a los participantes y a sus necesidades.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Responder cortésmente a las preguntas ingenuas
- Utilizar una gran variedad de métodos didácticos (por ejemplo, juegos de roles, estudios de casos, simulaciones, competencias) como se indicó en el plan de capacitación, y basar el contenido en las necesidades de desempeño de los participantes
- Fomentar las relaciones de colaboración entre los participantes, los instructores y los supervisores
- Respetar las respuestas y los puntos de vista distintos a los suyos, no menospreciar a los participantes ni a otros instructores y ofrecer retroalimentación en formas socialmente apropiadas para los grupos étnicos o culturales representados en el curso
- Animar a los participantes a probar nuevos comportamientos y habilidades, y proporcionarles estímulo y retroalimentación positiva cuando lo hagan
- Manejar cualquier comportamiento negativo de un individuo o del grupo
- Ayudar a los participantes a sentirse cómodos para participar de lleno en la capacitación y aprender de los demás, así como del instructor
- Brindar a los participantes la oportunidad de contestar preguntas hechas por sus compañeros.
- Animarlos a explicar a sus compañeros los mensajes de la capacitación
- Celebrar los “pequeños triunfos” y el progreso positivo con todo el grupo
- Crear un clima entretenido realizando actividades que los participantes disfruten y encuentren divertidas o interesantes
- Ayudarlos y alentarlos a analizar las situaciones desde diferentes perspectivas

Brinde retroalimentación de apoyo

En un ambiente de aprendizaje ideal los participantes tienen la oportunidad de hacer preguntas y comentarios, compartir preocupaciones y pedir retroalimentación sobre su desempeño. El instructor del curso debe compartir observaciones acerca del progreso del participante en una forma que respete y preserve su autoestima. Esto es especialmente importante cuando un participante da una respuesta incorrecta o no se está desempeñando bien.

El instructor hábil crea oportunidades para motivar a cada participante y para reforzar los mensajes claves en las sesiones de capacitación. Con frecuencia, las mejores oportunidades de reforzamiento se dan espontáneamente mientras se trabaja en grupo. Por ejemplo, un participante podría hacer una observación que reforzara un mensaje clave. En ese momento, usted reconoce su contribución y luego repite el mensaje. También debe buscar oportunidades de aprender de sus participantes y de fomentar nuevos puntos de vista.

Siempre que sea posible, permita a los participantes contestar sus propias preguntas, así como las de otros participantes. Eso les ayuda a encarar sus propias necesidades de aprendizaje, sintetizar el conocimiento nuevo, aplicar nuevas habilidades y a colaborarse unos a otros para aprender.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Ofrecer retroalimentación positiva y oportuna a los participantes cuando hayan tenido un buen desempeño

- Seguir el progreso de los participantes durante las actividades y darles retroalimentación directa y específica para reforzar las respuestas acertadas y corregir las respuestas erradas
- Convalidar las preguntas, la retroalimentación y las preocupaciones de los participantes, con respeto a su dignidad individual y autoestima
- Escuchar cuidadosamente los comentarios de los participantes acerca de sus necesidades de aprendizaje y responder en consecuencia
- Agregar sus propias sugerencias a la retroalimentación de los participantes acerca de lo que debería cambiarse para mejorar la calidad de la experiencia de capacitación y llenar los requisitos, así como la forma en que se deben hacer los cambios

Emplee habilidades de comunicación y presentación eficaces

Use diversas habilidades de comunicación y presentación, incluso durante una sola sesión, para captar la atención de los participantes, mantener elevado su nivel de energía e interés y evitar un estilo de presentación repetitivo. Las comunicaciones orales y escritas para los participantes deben ser cortas e ir al grano. Verifique el grado de comprensión de las comunicaciones, pidiéndoles que las repitan y que resuman los mensajes claves. Los participantes usarán sus propias palabras y conceptos culturales. Esto ayudará al instructor a comprender cómo lograr que las comunicaciones sean más apropiadas para el grupo de participantes. El instructor del curso debe estar continuamente pendiente de la atención y el interés de los participantes en el contenido y modificar su método cuando sea necesario.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Adaptar su comunicación verbal y no verbal a la cultura y las necesidades de los participantes
- Dar instrucciones claras y concisas
- Utilizar apropiadamente una gran variedad de medios didácticos (por ejemplo, rotafolios, diapositivas, modelos anatómicos, materiales impresos y métodos con aplicación tecnológica) para ampliar la instrucción y participación de los participantes
- Pedir a los participantes que compartan sus puntos de vista de tal forma que la capacitación se enriquezca con su experiencia y conocimientos
- Explicar claramente los conceptos y procedimientos
- Emplear ejemplos memorables o vívidos para ilustrar los puntos claves
- Reforzar los mensajes cruciales o esenciales
- Hacer uso de la voz, de los gestos, del silencio, del movimiento, de la postura, del espacio y equipo apropiado, de los suministros y de otros objetos para realzar y reforzar el aprendizaje
- Hacer preguntas y estimular la interacción
- Usar anécdotas culturalmente apropiadas, ilustraciones, analogías y humor para aumentar la comprensión y participación de los participantes
- Verificar si han entendido, por medio de preguntas, evaluación de las respuestas, conversaciones informales y observación de las sesiones de práctica
- Cambiar el método de presentación en respuesta a lo que observe en los participantes
- Utilizar técnicas como diarios de aprendizaje, planes de acción y apoyo a los compañeros para identificar maneras de aplicar en el trabajo los conocimientos y las habilidades que acaban de aprender

Utilice habilidades eficaces como facilitador

Las habilidades de facilitación ayudan a crear un ambiente de aprendizaje ideal. Las técnicas comunes de facilitación incluyen resumir, aclarar, parafrasear, reconocer, preguntar y dirigir las contribuciones entre los mismos participantes o al grupo en general. Los métodos de aprendizaje que requieren un facilitador hábil incluyen actividades en grupos pequeños, estudios de casos, juegos de roles, discusiones y juegos.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Utilizar una amplia gama de técnicas de facilitación
- Ayudar a los participantes a distinguir entre hechos y opiniones durante las discusiones
- Resumir o concluir la experiencia de aprendizaje haciendo preguntas sobre la misma experiencia, comparando y contrastando las respuestas de los participantes y ayudándolos a sacar conclusiones sobre los objetivos de estas experiencias

Brinde oportunidades para la aplicación práctica de los conocimientos y las habilidades adquiridos

Los participantes deben tener oportunidades para practicar sus nuevos conocimientos y habilidades en un ambiente realista. Sólo de esta manera podrán aplicar (o transferir) lo aprendido a la realidad laboral.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Garantizar la aplicación de los conocimientos y las habilidades ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje apropiadas basadas en experiencias de la vida real, tales como simulaciones, juegos de roles, estudios de casos y juegos
- Demostrar las habilidades utilizando modelos anatómicos, juegos de roles y equipos habitualmente disponibles
- Pedir a los participantes que practiquen estas técnicas antes de darles sus comentarios
- Asociar los conceptos con las aplicaciones en la vida real, por medio de prácticas guiadas en las clínicas
- Mostrar de diversas maneras los beneficios para el trabajo que se obtienen cuando se alcanzan los objetivos de aprendizaje
- Ayudar a los participantes a planear cómo van a aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo

Supervise el proceso de capacitación y haga los ajustes que crea necesarios

En un curso bien coordinado se cuenta con todos los suministros y equipos necesarios, el salón es cómodo y las sesiones comienzan y terminan a la hora indicada. Además de ocuparse del ambiente físico, evalúe continuamente el progreso de los participantes para ayudarlos a alcanzar los objetivos de aprendizaje. Reúna información de manera informal, por medio de preguntas durante los recesos y las comidas, reservando tiempo para oír comentarios sobre lo aprendido el día anterior o hacer resúmenes diarios, y haga ejercicios que reflejen el contenido avanzado en el día. Cuando surjan problemas, o cuando sea necesario hacer

cambios, ajuste el cronograma del curso y proceda en consecuencia.

En su papel de instructor del curso de capacitación, usted debe:

- Ocuparse del ambiente físico para asegurarse de que es propicio para que los participantes logren los objetivos de aprendizaje
- Preparar con tiempo el equipo audiovisual y tener un plan alterno en caso de ocurrir problemas
- Modificar los medios de comunicación utilizados con el fin de que se adapten a las necesidades de los participantes y a la situación real
- Administrar bien el tiempo para garantizar que se cumplan todos los objetivos de aprendizaje
- Escuchar a los participantes para comprobar que aprenden y están atentos
- Observar el comportamiento individual y del grupo
- Pedir comentarios sobre el contenido y la presentación y animar a los participantes a compartir nuevas ideas para mejorar la experiencia de aprendizaje
- Hacer los ajustes apropiados durante cada día de la capacitación, así como en el cronograma del día siguiente
- Hacer cambios en el diseño original, basándose en la retroalimentación recogida en forma directa a través de preguntas o de la observación de su progreso
- Interactuar con los participantes durante las comidas y cualquier otro tiempo libre

Evaluación de la capacitación

Determine si los participantes están satisfechos con la capacitación

Los instrumentos que miden la satisfacción de los participantes ayudan a mejorar la capacitación y a determinar si ésta satisface las necesidades de los participantes. Los participantes pueden comentar sobre el curso en pequeños grupos o contestando un formulario. La mayoría de los formularios incluyen una escala de calificación y preguntas abiertas

Consejos para evaluar la capacitación

- Asegúrese de que los instrumentos de evaluación de conocimientos y habilidades estén listos antes del curso.
- Cerciórese de que se haya asignado tiempo en el cronograma del curso para hacer las evaluaciones de conocimientos y habilidades y para proporcionar retroalimentación a los participantes.
- Planifique con los instructores cómo usar la información de estas evaluaciones para modificar el diseño del curso y los materiales de capacitación.
- Programe cómo va a monitorear y evaluar el desempeño de los participantes en el trabajo después de la capacitación y cómo coordinar esto con las visitas de seguimiento.

sobre lo que piensan los participantes acerca de los materiales y las actividades de la capacitación, del instructor y del ambiente del curso. Los participantes pueden indicar también qué facilitó o impidió el aprendizaje y cuál es la importancia del contenido del curso para sus trabajos. Pregúnteles a los participantes lo que piensan, ya que les ayuda a tener una actitud positiva respecto al curso. El proceso de evaluación les dice a los participantes que usted está interesado en la capacitación y en su aprendizaje y que las personas encargadas de diseñar, coordinar e impartir la capacitación desean que el curso se adapte a las necesidades de los futuros participantes.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Utilizar un instrumento para medir la satisfacción del participante, con el fin de reunir información sobre lo que opinan los participantes de los materiales y las actividades de la capacitación, el instructor y el ambiente del curso
- Brindar a los participantes la oportunidad de comentar qué importancia tienen los objetivos y el contenido de la capacitación en sus trabajos
- Dar tiempo suficiente a los participantes para completar el instrumento o hablar con el instructor
- Compartir los resultados de los instrumentos para medir la satisfacción del participante con los coordinadores y diseñadores de la capacitación

Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus conocimientos

Cuando la evaluación de conocimientos forma parte del diseño del curso, se determina de manera más efectiva si los participantes han cumplido con los objetivos de aprendizaje de un curso de capacitación. Al comienzo del curso los participantes deben saber cuáles son los objetivos y cómo se medirá si se han alcanzado. Los participantes deben saber cuándo van a tener la evaluación de conocimientos, cuál será el formato del instrumento utilizado (por ejemplo, preguntas de selección múltiple o un examen oral) y qué puntaje deben lograr para demostrar que alcanzaron los objetivos de aprendizaje.

Para medir los cambios en los conocimientos, haga una evaluación al comienzo del curso, así como una al final, para comparar los puntajes de los participantes. A menudo ambas evaluaciones contienen las mismas preguntas.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Informar a los participantes cómo y dónde se va a hacer la evaluación y qué criterios se utilizarán para demostrar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje (por ejemplo, 85% de respuestas correctas)
- Asegurarse de que los participantes conozcan los objetivos de aprendizaje al comienzo del curso
- Comunicar los resultados a los participantes cuando administre el examen al comienzo del curso, con el fin de identificar las áreas de conocimiento en que tienen que concentrarse y

tener una calificación base de los conocimientos para compararla con la que obtengan al final del curso

- Asegurarse de tener suficientes copias del instrumento de evaluación de conocimientos antes del curso, de forma que cada participante tenga una
- Administrar la evaluación de conocimientos en un salón tranquilo, sin interrupciones y con todo lo que necesite a mano
- Permanecer en el salón mientras los participantes llenan la evaluación de conocimientos para poder responder a las preguntas que puedan tener
- Darles tiempo suficiente para completar la evaluación de conocimientos
- Ofrecer retroalimentación inmediata y confidencial a los participantes sobre su desempeño en la evaluación de conocimientos
- Disponer de un plan para los participantes que no alcanzaron los objetivos (por ejemplo, tiempo para estudiar y volver a tomar el examen, repetir el curso)

Compruebe si los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje, por medio de la evaluación y calificación de sus habilidades

Cuando las evaluaciones de habilidades forman parte del diseño del curso, se hacen para determinar si los participantes pueden desempeñar en forma competente lo descrito por los objetivos de aprendizaje. Al comienzo del curso los participantes deben saber cuáles son los objetivos y cómo se medirá si éstos fueron alcanzados. Los participantes deben saber cuándo se va a llevar a cabo la evaluación de habilidades, tener copias de las listas de verificación del desempeño o de cualquier otro instrumento de

evaluación, y saber si la evaluación de competencias tendrá lugar durante las simulaciones (por ejemplo, juegos de roles, trabajo con modelos anatómicos), con los clientes, o ambos. Además, los participantes deben saber qué tan bien deben desempeñarse para demostrar que alcanzaron los objetivos de aprendizaje (es decir, cómo se van a utilizar las listas de verificación del desempeño para medir su competencia en las habilidades).

La evaluación de las habilidades antes del curso es más prolongada y logísticamente más difícil de hacer que la evaluación de conocimientos y, por lo tanto, no siempre se hace. Sin embargo, puede ser necesaria para determinar si los participantes cumplen con los requisitos o para medir cambios en las habilidades como resultado de la capacitación. En este caso, una opción sería seleccionar solamente una muestra de participantes y evaluar sus habilidades previas a la capacitación por medio de simulaciones.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Informar a los participantes cómo y cuándo se va a hacer la evaluación, y qué criterios se tendrán en cuenta para demostrar que se alcanzaron los objetivos de aprendizaje (por ejemplo, desempeñar una habilidad de acuerdo con los pasos de una lista de verificación, primero durante una simulación y luego con un cliente)
- Asegurarse de que los participantes conozcan los objetivos de aprendizaje al comienzo del curso
- Hacer una evaluación de habilidades al comienzo del curso y dar a los participantes retroalimentación inmediata sobre su desempeño con el fin de identificar áreas de

habilidades en las cuales se deben concentrar y proporcionarles calificaciones base de las habilidades para compararlas con la evaluación al final del curso

- Asegurarse de tener suficientes copias del instrumento de evaluación de habilidades antes del curso, de forma que cada participante tenga una
- Asegurarse de contar con todos los suministros requeridos (por ejemplo, guantes, instrumental) antes de hacer la evaluación de habilidades
- Darles tiempo suficiente para completar la evaluación de habilidades
- Ofrecer retroalimentación inmediata y confidencial a los participantes después de la evaluación
- Disponer de un plan para los participantes que no alcanzaron los objetivos (por ejemplo, práctica usando simulaciones y luego evaluación con clientes, repetir el curso)

Mejore la capacitación con la información obtenida de las evaluaciones de conocimientos y habilidades

La evaluación y revisión sistemáticas de la capacitación mejora la calidad de ésta y reduce las improvisaciones al momento de hacer cambios en los cursos, en los materiales y en el plan general de la capacitación. Utilice la información de la evaluación para determinar cuándo se debe modificar un curso. Esta información también sirve de guía para las modificaciones específicas necesarias para mejorar la calidad del curso. Existen cuatro fuentes de información para la evaluación:

- comentarios informales de los participantes,
- mediciones de la satisfacción del participante,

- mediciones de los conocimientos adquiridos durante la capacitación, y
- mediciones de las habilidades adquiridas durante la capacitación.

Se debe tener en cuenta las opiniones de los instructores que imparten la capacitación, pero no sustituyen por sí solas la información antes enumerada.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Reunir la información de la evaluación con un método estándar y sistemático
- Desarrollar los criterios de evaluación antes de la capacitación como ayuda para valorar la información de la evaluación
- Reunirse con los diseñadores, instructores y evaluadores para revisar la información de la evaluación al final del curso
- Usar la información de la evaluación para tomar decisiones sobre *qué partes* de un curso se deben modificar, *cuándo* hacerlo y *qué cambios específicos* hay que hacer
- Desarrollar un plan para modificar el curso
- Compartir con los instructores la información sobre las evaluaciones pasadas, lo que les permitirá prepararse para la capacitación

Monitoree y evalúe el desempeño en el trabajo

Un aspecto clave de la evaluación del curso consiste en monitorear y evaluar el desempeño de los participantes cuando regresan al lugar de trabajo, para establecer si la capacitación logró mejorar el desempeño laboral. Esto por lo general requiere visitas de seguimiento a los sitios de trabajo de los

participantes. Lo ideal sería que el instructor del curso realizara estas visitas. En el lugar de trabajo, el instructor se entrevista con el supervisor, observa y aconseja al empleado con la ayuda de las mismas listas de verificación del desempeño utilizadas durante la capacitación. La observación de los participantes después de la capacitación brindará información que permitirá determinar si la capacitación logró su objetivo.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Desarrollar e implementar un plan de monitoreo y evaluación para las visitas de seguimiento después de la capacitación
- Hacer visitas de seguimiento para observar a los participantes en el trabajo
- Reunir información sobre el desempeño en el trabajo después de la capacitación
- Reunir información del supervisor del empleado
- Usar la información sobre el desempeño de los participantes para determinar el impacto de la capacitación (o sea, hasta qué punto cambió el desempeño debido a la capacitación)

Determine la eficacia de la capacitación como intervención para mejorar el desempeño

En ocasiones es necesario documentar el valor total de la inversión en capacitación. La información de la evaluación demostrará si la capacitación corrigió la brecha identificada en la evaluación de las necesidades de desempeño. Los encargados de las políticas y quienes planean los programas pueden utilizar también esta información fuera del programa de capacitación a fin de determinar el valor que tiene

la capacitación como intervención para mejorar el desempeño de los empleados.

En su papel de evaluador de la capacitación, usted debe:

- Disponer de mecanismos para compartir la información de la evaluación con las partes interesadas
- Escribir informes de evaluación con las palabras y términos utilizados por quienes toman las decisiones
- Documentar la eficacia de la capacitación como intervención para mejorar el desempeño
- Presentar información de alta calidad sobre el impacto de la capacitación y no tan solo información sobre la satisfacción de los participantes o las mejoras en conocimientos y habilidades
- Incluir información sobre el impacto de la capacitación en las evaluaciones de necesidades continuas de desempeño
- Informar sobre el monitoreo de los logros y el impacto de la capacitación

Notas:

Otras maneras de usar esta información

Descripciones de cargos—Al utilizar estas pautas para desarrollar una descripción de las funciones que cumple el instructor, coordinador, diseñador o evaluador de la capacitación, usted puede:

- Determinar aquellas etapas o áreas de la capacitación de las cuales será responsable esa persona
- Revisar la información sobre estas etapas
- Garantizar que en la descripción de cada cargo aparezcan las tareas y responsabilidades pertinentes
- Determinar si existen otros requisitos de trabajo (por ejemplo, antecedentes técnicos y clínicos específicos) que se deban incluir
- Redactar un borrador de la descripción del cargo
- Pedir a otros que estén familiarizados con el cargo, que revisen el borrador para asegurar que describa las principales funciones y responsabilidades

Capacitación de instructores—Al utilizar estas pautas para capacitar instructores, usted puede:

- Revisar la descripción del cargo de instructor y las pautas que estén relacionadas con la capacitación que se va a impartir
- Identificar las pautas específicas pertinentes al curso que se esté impartiendo
- Aplicar las pautas de diseño de la capacitación al diseño y desarrollo del curso de habilidades de capacitación (es decir, debemos tratar de hacer con los instructores lo que esperamos que ellos hagan cuando les toque el turno de realizar la capacitación)
- Determinar, al poner en práctica estas pautas de diseño, si se requiere más de un curso para capacitar a los instructores (por ejemplo, un curso de habilidades de capacitación, un curso de diseño de programas de enseñanza)
- Asegurarse, para ayudar a ponerla en contexto, de que la capacitación incluya una orientación para los nuevos instructores sobre el diseño y los materiales que utilizarán cuando conduzcan la capacitación
- Planear de qué manera hará el seguimiento y colaborará con los nuevos instructores mientras imparten sus primeros cursos

Guías nacionales de capacitación—Al usar estas pautas en el desarrollo de guías nacionales de capacitación usted puede:

- Identificar a los responsables de desarrollar e implementar las guías nacionales de capacitación
- Trabajar con las partes interesadas para definir la necesidad de guías de capacitación y revisar las guías nacionales existentes
- Formar un equipo nacional para desarrollar las guías de capacitación

- Trabajar con el equipo para revisar las pautas que contiene esta guía, junto con las pautas provenientes de otras fuentes
- Redactar borradores de las guías y pedirles a las partes interesadas de distintos niveles en el país (por ejemplo, desde el ministerio de salud hasta los instructores de los proveedores de salud comunitaria) que las revisen
- Desarrollar planes para difundir e implementar las guías de capacitación

Componente de capacitación del proyecto—Al usar estas pautas en el desarrollo del componente de capacitación de un proyecto, usted puede:

- Usar como referencia estas pautas en las descripciones de proyectos y solicitudes de asistencia técnica para garantizar el uso de terminología estándar y expectativas realistas
- Asegurarse de que el proyecto incluya una evaluación de las necesidades de desempeño con el fin de darle dirección a la implementación de la capacitación
- Verificar que el proyecto incluya un componente de monitoreo y evaluación para determinar la eficacia de la capacitación
- Solicitar que las propuestas para el proyecto hagan referencia a estas pautas, para garantizar que las propuestas competitivas utilicen terminología y enfoques de coordinación, diseño, realización y evaluación de la capacitación que sean similares

Si desea saber más...

¿Le gustaría leer otros materiales acerca de la capacitación? Las siguientes publicaciones podrían serle útiles:

De **Family Health International**:
Interactive Reproductive Health Training = Interesting and Innovative Training (Capacitación interactiva en salud reproductiva = Capacitación interesante e innovadora). 2003. Presentación en la conferencia "Training in Africa: Best Practices, Lessons Learned and Future Directions" (Capacitación en África: Mejores prácticas, lecciones aprendidas y direcciones futuras). Lusaka, Zambia. (Agosto)

De **JHPIEGO**:
Schaefer L. et al. 2000. *Habilidades avanzadas de capacitación para profesionales en salud reproductiva*. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Manual del curso para los participantes y Cuaderno de los capacitadores también disponibles.)

Sullivan R. y L. Gaffikin. 1997. *Habilidades de diseño instruccional para profesionales en salud reproductiva*. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Manual del curso para los participantes y Cuaderno de los capacitadores también disponibles.)

Sullivan R. et al. 1998. *Habilidades de capacitación clínica para profesionales en salud reproductiva*, segunda edición. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Manual del curso para los participantes y Cuaderno de los capacitadores también disponibles.)

ModCal ® for Clinical Training Skills. 1999. JHPIEGO Corporation: Baltimore, Maryland. (Este paquete de aprendizaje asistido por computadora incluye un CD-ROM, un Manual de referencia, el Cuaderno de los capacitadores y el Manual del curso para los participantes.)

De **Prime II/IntraHealth International, Inc.**:
Long P.J. y N.E. Kiplinger. 1999. *Making It Happen: Using Distance Learning to Improve Reproductive Health Provider Performance* (Llevándolo a la práctica: Uso del aprendizaje a distancia para mejorar el desempeño de los proveedores de salud). Intrah: Chapel Hill, Carolina del Norte.

PRIME. 1997. *Reproductive Health Training for Primary Providers: A Sourcebook f*or Curriculum Developers (Capacitación en salud reproductiva para proveedores de salud básica: Libro de referencia para diseñadores de currículos). Intrah: Chapel Hill, Carolina del Norte.

PRIME II y JHPIEGO. 2002. *Transferencia del Aprendizaje: Una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud.* Intrah: Chapel Hill, Carolina del Norte.

¿Le interesa saber más sobre el tema de la capacitación? ¿Le gustaría pedir las publicaciones que mencionamos arriba? A continuación aparece una lista de sitios Web donde encontrará recursos relacionados con la coordinación, el diseño, la realización y la evaluación de la capacitación.

FHI:
www.fhi.org
JHPIEGO:
www.jhpiego.org
www.reproline.jhu.edu
PRIME II/IntraHealth:
www.prime2.org/prime2/techlead/home/49.html
TRG:
www.trg-inc.com