

Transferencia del

Aprendizaje

Una guía para fortalecer el desempeño
del personal en el campo de la salud



Agradecimientos

Coordinadores del proyecto:

Lucy Harber, Especialista en Diseño Instruccional, Intrah/PRIME II

Rick Sullivan, Director de Apoyo para el Aprendizaje y el Desempeño, JHPIEGO

Equipo central de desarrollo:

Ann Blouse, Directora de la Oficina de Recursos de Información, JHPIEGO

Débora Bossemeyer, Asesora de Capacitación Clínica, JHPIEGO

Julia Brothers, Asesora de Capacitación Clínica, JHPIEGO

Lucy Harber, Especialista en Diseño Instruccional, Intrah/PRIME II

Nancy Kiplinger, Especialista en Diseño Instruccional, Intrah/PRIME II

Cathy Murphy, Directora Interina, Unidad de Aprendizaje y Capacitación, Intrah/PRIME II

Swaraj Rajbhandari, Asesora de Capacitación Clínica, JHPIEGO

Sharon Rudy, Ex Directora Asociada de Proyectos para Sistemas de Desempeño, Intrah/PRIME II; actualmente Directora del Population Leadership Program

Rick Sullivan, Director de Apoyo para el Aprendizaje y el Desempeño, JHPIEGO

Revisores:

Mary L. Broad, Consultora de Capacitación y Autora Distinguida—un agradecimiento especial por haber apoyado este esfuerzo

Avinash Ansingkar, Gerente Regional de Capacitación, Asia/Cercano Oriente, Intrah/PRIME II

Maj-Britt Dohlie, Especialista en Supervisión, EngenderHealth/PRIME II

Susheela Engelbrecht, Asesora de Obstetricia, ACNM/PRIME II

Barbara Felling, Coordinadora de Iniciativas Técnicas, DELIVER/John Snow Inc.

Wallace Hannum, Director Asociado de Proyectos, Sistemas de Desempeño, Intrah/PRIME II; Profesor Asociado, Facultad de Educación, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill

Wanda Jaskiewicz, Oficial de Programas Regional, América Latina /Caribe, Intrah/PRIME II

Marc Luoma, Director de Mejoramiento del Desempeño, TRG/PRIME II

Enrique Lu, Asesor Médico y de Capacitación en Salud Reproductiva, JHPIEGO/Indonesia

Jim McCaffery, Consultor de Capacitación, TRG/PRIME II

Constance Newman, Gerente Principal de Evaluación, Intrah/PRIME II

Robert Rice, Director Asociado, Utilización de Políticas e Investigaciones, Family Health International

Gregory Roche, Asesor de Mejoramiento del Desempeño, DELIVER/John Snow Inc.

Sylvia Vriesendorp, Especialista en Desarrollo de Organizaciones, Programa de Liderazgo y Gestión, Management Sciences for Health

Nuestro especial agradecimiento a James Griffin, Asesor Técnico Principal, Capacitación y Mejoramiento del Desempeño, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por el apoyo prestado a la publicación conjunta de este documento por Intrah/PRIME II y JHPIEGO.

Redactores:

David Nelson, Redactor/Escritor Principal, Intrah/PRIME II

Wendy Dufour, Consultora de Diseño Instruccional, Intrah/PRIME II

Diseñadora gráfica:

Molly Windsor, Diseñadora Gráfica, Intrah/PRIME II

Redactoras de la versión en español:

Roxana C. Del Barco, Especialista en Redacción Bilingüe, JHPIEGO

Ellen Clancy, Oficial de Programas de Salud Reproductiva, PRIME II

Diagramadora de la versión en español:

Deborah Raynor, Especialista en Diseño de Material Informativo, JHPIEGO

Índice

Introducción	4
Matriz de transferencia del aprendizaje	9
Plan de acción (muestra completa)	11
Supervisores/as	
Antes del aprendizaje	12
Durante el aprendizaje	15
Después del aprendizaje	17
Capacitadores/as	
Antes del aprendizaje	20
Durante el aprendizaje	23
Después del aprendizaje	25
Alumnos/as	
Antes del aprendizaje	27
Durante el aprendizaje	29
Después del aprendizaje	31
Compañeros/as de trabajo y otros/as	
Antes del aprendizaje	33
Durante el aprendizaje	34
Después del aprendizaje	34
Referencias y recursos bibliográficos	35
Plan de acción (muestra en blanco)	36

Se recibió apoyo financiero de la División de Mejoramiento de la Prestación de Servicios (anteriormente conocida como la División de Comunicaciones, Gerencia y Capacitación), 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 de la subvención de Intrah/PRIME II No. HRN-A-00-99-00022-00 y del Acuerdo de JHPIEGO No. HRN-A-00-98-00041-00. Las opiniones contenidas en este documento son las de los/as autores/as y no reflejan necesariamente las de USAID.

Fecha de publicación: marzo de 2002 (original en inglés);
noviembre de 2002 (traducción en español)

Introducción

La meta de un centro de prestación de salud es brindar servicios de calidad a la comunidad. Los conocimientos y las habilidades clínicas del personal de un centro constituyen un factor crítico para establecer y mantener servicios de calidad. Sin embargo, existen muchos otros factores en el entorno laboral que pueden afectar directa o indirectamente la calidad de los servicios e influir sobre la capacidad de los/as proveedores/as de aplicar sus conocimientos y habilidades en los servicios que ofrecen.

El propósito principal de esta guía es compartir, no sólo con los/as proveedores/as de salud sino con todos/as aquellos/as dedicados a este campo, estrategias y técnicas que puedan usarse antes, durante y después de las intervenciones de capacitación para garantizar el apoyo a la transferencia de conocimientos y habilidades para el mejoramiento del desempeño en el trabajo. Las estrategias y técnicas para la transferencia del aprendizaje se presentan en una matriz fácil de usar que funciona como un índice para el resto del documento. También hemos incluido una breve introducción a los muchos factores del desempeño que pueden cumplir papeles importantes en la transferencia del aprendizaje. Se alienta a los/as usuarios/as de esta guía a que examinen cuidadosamente sus entornos laborales a fin de poder comprender cabalmente todos los factores que pueden estar afectando el desempeño de los/as trabajadores/as. La historia de un caso que se presenta en la página 7 ilustra varios de los factores de desempeño y demuestra cómo implementar algunas de las ideas que se comparten en la matriz.

La información en esta guía permite a todas las partes interesadas que están involucradas en una intervención de capacitación cumplir sus

respectivos papeles a fin de garantizar que se produzca la transferencia del aprendizaje. Las partes interesadas en el proceso de capacitación y aprendizaje pueden incluir a las autoridades responsables de formular políticas y a funcionarios/as en el nivel nacional, regional y local, planificadores/as de programas, supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo. Para que las intervenciones de aprendizaje tengan éxito, las partes interesadas deben trabajar juntas a manera de socios con una meta en común. Si bien esta guía describe pautas de acciones específicas que los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo pueden emprender, otras partes interesadas también pueden usar esta información para conseguir una apreciación cabal del proceso y comprender qué clase de apoyo y recursos se necesitan para garantizar la transferencia del aprendizaje.

¿Por qué fracasa una "buena capacitación"?

Muchos/as capacitadores/as y diseñadores/as de materiales de instrucción han experimentado la frustración de diseñar y proveer una intervención de capacitación magnífica sólo para descubrir que, después de la capacitación, los/as alumnos/as no se están desempeñando en su trabajo como se esperaba. Los/as supervisores/as también se sienten frustrados/as cuando los/as miembros del personal participan en intervenciones de capacitación pero luego no hacen uso de sus conocimientos y habilidades para mejorar su trabajo. Si al concluir la intervención de capacitación, los/as alumnos/as demostraron competentemente sus habilidades y aprobaron el examen de conocimientos, entonces, ¿por qué ahora no pueden desempeñar esas mismas habilidades en su lugar de trabajo? Existen muchas razones posibles.

El mejoramiento del desempeño es un enfoque sistemático para la resolución de problemas de desempeño o la creación de un nuevo desempeño eficaz. El mejoramiento del desempeño ofrece un conjunto de instrumentos fáciles de usar diseñados para alcanzar las metas de la organización. El enfoque en el mejoramiento del desempeño identifica las causas fundamentales de los problemas de desempeño y las intervenciones necesarias para eliminar las brechas entre el desempeño actual y el desempeño deseado.

Para obtener información sobre mejoramiento del desempeño y los factores de desempeño, consúltese www.pihealthcare.org, el sitio Web del Grupo Consultor sobre Mejoramiento del Desempeño de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Factores de desempeño

Intervenciones posibles

1. Expectativas de trabajo <i>¿Saben los/las proveedores/las qué se espera que hagan?</i>	Proporcionar estándares adecuados de desempeño y descripciones de trabajo detalladas. Crear los canales necesarios para comunicar los papeles y las responsabilidades laborales de manera eficaz.
2. Retroalimentación sobre el desempeño <i>¿Saben los/las proveedores/las qué tan bien se están desempeñando?</i>	Ofrecer información oportuna, constructiva e integral sobre en qué medida el desempeño está respondiendo a las expectativas.
3. Instrumentos y entorno físico <i>¿Cómo es el entorno laboral y qué sistemas hay establecidos en el lugar para apoyarlo?</i>	Desarrollar sistemas logísticos y de mantenimiento para brindar un entorno físico satisfactorio y mantener los equipos y los suministros adecuados. Diseñar un espacio de trabajo que se ajuste a las actividades.
4. Motivación <i>¿Tienen las personas un motivo para desempeñarse como se les pide que se desempeñen? ¿Hay alguien que se dé cuenta de ello?</i>	Buscar las sugerencias del/la proveedor/a para identificar los incentivos para un buen desempeño. Proporcionar consecuencias positivas para un buen desempeño y consecuencias neutras o negativas para el desempeño insatisfactorio. Dar estímulo a los/as compañeros/as de trabajo para que apoyen las habilidades nuevas.
5. Conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo <i>¿Saben los/las proveedores/las cómo hacer el trabajo?</i>	Asegurarse de que los/as candidatos/as para el trabajo cuenten con las habilidades previas necesarias. Brindar acceso a los/as capacitadores/as y a recursos de información. Ofrecer oportunidades de aprendizaje adecuadas.

Históricamente, las intervenciones de capacitación rara vez han tenido éxito en resolver los problemas de desempeño en el trabajo causados por factores que no fuesen la falta de conocimientos o habilidades. En algunas situaciones, los/as alumnos/as adquieren conocimientos y habilidades durante la capacitación sólo para luego descubrir que no cuentan con el apoyo para utilizar esta nueva información en su entorno laboral.

Antes de emprender el diseño de una intervención de aprendizaje e invertir recursos en capacitación, es imprescindible asegurarse de que se trata de un problema de desempeño que puede ser “arreglado” mediante la capacitación. Una vez que usted invirtió en la capacitación, debe asegurarse de que los/as alumnos/as reciban apoyo en su trabajo por parte de sus organizaciones, su entorno laboral, sus supervisores/as y sus compañeros/as de trabajo.

La literatura sobre mejoramiento del desempeño describe varios factores primarios, con frecuencia

interrelacionados o complementarios en su impacto, que apoyan el buen desempeño en el lugar de trabajo (véase el cuadro de arriba). Cuando se identifica un problema de desempeño en términos de estos factores, por lo general se hace evidente una solución o intervención.

El desempeño de los/as proveedores/as de salud es equivalente al de los sistemas que los/as apoyan. Los/as líderes y los/as supervisores/as son responsables de construir y sostener las estructuras de organización que permitan a los/as proveedores/as trabajar en el nivel de desempeño esperado. Los cinco factores de desempeño son instrumentos que pueden usarse para analizar el desempeño y brindar un apoyo ejemplar.

El último factor de la lista, los conocimientos y las habilidades requeridas, se aborda principalmente mediante intervenciones de capacitación y aprendizaje. Las intervenciones que tratan directamente los otros cuatro factores no se

describen en detalle en esta guía. No obstante, los/as supervisores/as y otras partes interesadas con frecuencia necesitan abordar estos factores para ayudar a garantizar que los conocimientos y las habilidades adquiridas por los/as alumnos/as conduzcan a un mejor desempeño en el trabajo. A medida que lea las estrategias propuestas en la matriz para la transferencia del aprendizaje, verá muchas referencias a estos factores de desempeño y a las estructuras de organización que apoyan el desempeño.

Transferencia del aprendizaje

Cuando se identifique la adquisición de conocimientos y habilidades como la solución a un problema o a una brecha en el desempeño en el lugar de trabajo, se recurrirá a la capacitación u a otras intervenciones de aprendizaje para mejorar el desempeño del personal de salud. Los individuos clave involucrados en este proceso incluyen:

Supervisores/as: responsables de monitorear y mantener la calidad de los servicios y asegurarse de que el personal de salud reciba el apoyo adecuado en el lugar de trabajo. En esta guía, “supervisor/a” se refiere a alguien “a cargo” de un/a alumno/a en el establecimiento de salud.

Capacitadores/as: responsables de ayudar al personal de salud a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo.

Personal de salud: responsables de prestar servicios de calidad (por ejemplo, profesionales de salud, consejeros/as, administradores/as, personal de limpieza). En toda esta guía, se usa “alumnos/as” para referirse a aquellos/as trabajadores/as de salud que participan en intervenciones de aprendizaje.

Compañeros/as de trabajo: responsables de apoyar a los/as alumnos/as mientras se están capacitando y cuando aplican conocimientos y habilidades nuevos en el lugar de trabajo.

Tal como lo muestra la historia de un caso en la página 7, todos/as los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y compañeros/as de trabajo tienen responsabilidades antes, durante y después de la intervención de capacitación a fin de que puedan mejorarse las prácticas en un establecimiento. Trabajando como socios/as, estos individuos pueden ayudar a sostener los conocimientos y las habilidades adquiridas durante la capacitación. Se pueden usar muchas intervenciones para mejorar el desempeño de los/as proveedores/as de salud y la calidad de los servicios clínicos (por ejemplo, concentrándose

en mejores enfoques de supervisión y prácticas de gestión, equipamiento y suministros adecuados, expectativas de trabajo claras, retroalimentación sobre el desempeño). Como lo describe la historia del caso, muchas de estas posibles intervenciones se superponen y requieren una implementación coordinada.

Las intervenciones de aprendizaje son el medio más común de ayudar al personal de salud a obtener los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse bien en el trabajo. Los tipos más comunes incluyen:

Cursos de capacitación en grupo **basados en el aula.**

Programas de **aprendizaje a distancia** en los cuales las interacciones con el/la capacitador/a y otros/as alumnos/as se facilitan usando la tecnología, ya sea alta tecnología (por ejemplo, aplicaciones de computadora que se usan en Internet, videoconferencias interactivas) o baja tecnología (por ejemplo, materiales impresos enviados por el correo).

Cursos estructurados de **capacitación en el trabajo** (OJT, por sus siglas en inglés) que son facilitados por un/a capacitador/a o supervisor/a en el lugar de trabajo (por ejemplo, capacitación para todo el personal del centro de salud).

Programas de **autoestudio independiente** que se ofrecen usando varios medios que incluyen material impreso, cintas de audio/video, CD-ROM, la Internet.

Programas que incluyen una **combinación** de las intervenciones antes mencionadas.

Estas diversas intervenciones de aprendizaje pueden permitir al personal de salud desarrollar conocimientos y habilidades esenciales en forma eficaz. Sin embargo, son sólo parte del proceso de transferencia del aprendizaje que ayuda a asegurar que tales intervenciones den como resultado un mejor desempeño en el trabajo.

¿Qué es la transferencia del aprendizaje?

La transferencia del aprendizaje se define como *la garantía de que los conocimientos y las habilidades adquiridas durante una intervención de aprendizaje sean aplicadas en el trabajo*. La meta es que los/as alumnos/as transfieran el 100% de sus conocimientos y habilidades nuevos a sus trabajos, lo que daría como resultado un nivel más alto de desempeño y un mejoramiento en la calidad de los servicios en sus respectivos establecimientos.

¿Le resultan familiares los problemas que se describen en la siguiente historia? Considere las acciones que se tomaron en este caso para mejorar la transferencia del aprendizaje...

El caso de las infecciones que desaparecieron

El centro local de maternidad presta servicios básicos de salud reproductiva y es visitado por muchos/as miembros de la comunidad. Varios proveedores/as de salud se han quejado ante el/la supervisor/a del lugar de que las infecciones han aumentado tanto entre el personal como entre las usuarias. En un esfuerzo por atender estos problemas, el/la supervisor/a elige a un grupo representativo entre los/as proveedores/as de salud del lugar para formar un equipo que realice una detección de las necesidades de desempeño.

Primero, el equipo se reúne para debatir cómo llevar a cabo una detección que identifique los problemas y les permita ponerse de acuerdo sobre un resultado que beneficie al centro de salud.

Segundo, el equipo se remite a los estándares nacionales de prestación de servicios para identificar cuál es el nivel aceptable de infecciones entre el personal y las usuarias. Con sólo mirar los registros se advierte que, en la actualidad, los niveles de infección son 40% más elevados que el nivel aceptable.

A continuación, el equipo investiga las causas fundamentales de esta brecha en el desempeño y encuentra varias causas vinculadas a los factores de desempeño:

- ❑ No hay estándares de prevención de infecciones establecidos en el centro de salud: *los/as proveedores/as no saben qué se espera de ellos/as.*
- ❑ Los/as supervisores/as no están brindando retroalimentación sobre las prácticas de prevención de infecciones: *los/as proveedores/as no saben qué tan bien se están desempeñando.*
- ❑ Faltan los suministros necesarios, como lejía: *los instrumentos necesarios no están disponibles.*
- ❑ Las prácticas de prevención de infecciones son inadecuadas para proteger a las usuarias y proveedores/as (por ejemplo, el lavado de manos no se realiza constante ni correctamente; los/as proveedores/as no están usando guantes en los momentos adecuados): *los/as proveedores/as no saben cómo realizar su trabajo.*
- ❑ Los proveedores/as usan procedimientos incorrectos para procesar los equipos: *los/as proveedores/as no saben cómo realizar su trabajo.*

El equipo identifica y diseña varias intervenciones para tratar las causas de los elevados índices de infección en el centro de salud: falta de suministros, falta de estándares de desempeño y falta de retroalimentación a los/as proveedores/as de salud con relación a la prevención de infecciones. Para mejorar los conocimientos y las habilidades, el equipo decide ofrecer oportunidades de aprendizaje para los/as proveedores/as de servicios clave en prácticas de prevención de infecciones y colocar ayudas de trabajo para el lavado de manos y el procesamiento del equipo en los lugares apropiados.

Ahora el equipo está listo para implementar estas intervenciones. El/la supervisor/a hace arreglos para que varios proveedores/as de salud que desempeñan un papel clave en la prevención de infecciones en el establecimiento asistan a un curso sobre el tema que combina trabajo en el aula con actividades de aprendizaje autodirigido que se realizarán en el centro de salud. Como preparación para el curso el/la capacitador/a recomienda que el/la supervisor/a:

- ❑ comparta los hallazgos de la detección de las necesidades de desempeño a fin de que el/la capacitador/a pueda adaptar el curso a las necesidades identificadas y realizar toda detección adicional de necesidades requerida específicamente para la intervención de capacitación;
- ❑ coordine la intervención de capacitación con intervenciones que se dirijan hacia otros factores de desempeño;
- ❑ trabaje con el equipo del lugar a fin de seleccionar los/as proveedores/as que más puedan beneficiarse de la capacitación y para comenzar a establecer las expectativas en términos de las prácticas mejoradas de prevención de infecciones en el centro de salud;
- ❑ se reúna con los/as alumnos/as para discutir los objetivos de la capacitación y los resultados esperados que serán desarrollados en un plan de acción durante la sesión de capacitación;
- ❑ participe en la sesión final del curso para tomar conciencia de los conocimientos y las habilidades que se espera que los/as proveedores/as apliquen en el centro de salud;
- ❑ se reúna con los/as alumnos/as cuando regresen de la parte de capacitación desarrollada en el aula para conversar sobre la mejor manera de implementar lo que han aprendido. Los/as alumnos/as compartirán un plan de acción que han desarrollado y refinado durante el curso que describe actividades específicas para mejorar las prácticas de prevención de infecciones en el centro de salud, incluyendo compartir los conocimientos nuevos con sus compañeros/as de trabajo;
- ❑ coloque en la pared cerca del área de procesamiento del instrumental y el fregadero ayudas de trabajo que enumeren los pasos clave en la prevención de infecciones.

El plan de acción también incluye un cronograma para completar las actividades de aprendizaje autodirigido. Con la ayuda del/la supervisor/a, los/as proveedores/as reservan un tiempo y un lugar para completar estos ejercicios. También informan al/la supervisor/a que en las próximas semanas el/la capacitador/a visitará el lugar para ayudarlos/as a enfrentar cualquier desafío que hayan encontrado mientras implementaban los pasos de su plan de acción.

El/la supervisor/a y los/as proveedores/as continúan monitoreando la calidad de los servicios y en el lapso de algunos meses el número de infecciones no sólo ha disminuido sino que ha sido el más bajo en años. Estas mejoras se traducen en mejores resultados de salud para las usuarias y en un entorno más seguro para todo el personal de salud.

¿Qué es el proceso de transferencia del aprendizaje?

El proceso de transferencia del aprendizaje es una serie de tareas interrelacionadas que son desempeñadas por los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as, compañeros/as de trabajo y algunas veces terceras personas (por ejemplo, reguladores/as oficiales del gobierno, usuarios/as, etc.) antes, durante y después de una intervención de aprendizaje a fin de maximizar la transferencia de conocimientos y habilidades y mejorar el desempeño en el trabajo. Por lo general el proceso se representa en una matriz que describe las tareas específicas desempeñadas por los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y compañeros/as de trabajo.

¿Por qué concentrarse en la transferencia del aprendizaje?

La transferencia del aprendizaje es importante para los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y compañeros/as de trabajo porque:

- ❑ La transferencia del aprendizaje es en el mejor interés de los/as usuarios/as. El personal de salud participa en un evento de aprendizaje para adquirir conocimientos y habilidades nuevos a fin de satisfacer mejor las necesidades de sus usuarios/as. Mejorar la transferencia del aprendizaje eleva la calidad de los servicios (y puede conducir a una mayor satisfacción del/la usuario/a).
 - ❑ Las intervenciones de aprendizaje pueden ser costosas (mejorar la transferencia del aprendizaje ayuda a proteger estas inversiones).
 - ❑ Los/las alumnos/as tienen motivación para desempeñarse bien en su trabajo cuando son capaces de aplicar lo que han aprendido. El apoyo y la guía de los/as supervisores/as, capacitadores/as y compañeros/as de trabajo puede estimular y facultar a los/as alumnos/as para realizar cambios y mejorar el desempeño.
 - ❑ Los/as supervisores/as y los/as alumnos/as son más responsables de la implementación de lo que se aprende si existe primero un acuerdo acerca de lo que sucederá después de la capacitación (con frecuencia, como se describe en un plan de acción).
- ❑ Es más probable que los/as capacitadores/as preparen intervenciones que satisfagan las necesidades específicas de los/as alumnos/as y de los centros de prestación de salud cuando se han comprometido con el resultado de la capacitación.
 - ❑ Si bien los/as supervisores/as pueden no tener pericia en todos los servicios clínicos prestados por el personal de salud que ellos/as supervisan, el estar involucrados/as en el proceso de transferencia del aprendizaje puede ayudarlos/as a mantenerse actualizados/as.

¿Qué es la matriz de transferencia del aprendizaje?

Una matriz proporciona un medio útil de presentar el proceso de transferencia del aprendizaje. La matriz incluye sugerencias adaptadas de la literatura de investigación y las experiencias de los/as supervisores/as, capacitadores/as y alumnos/as en el campo de la salud. Las sugerencias pueden adaptarse para que se adecuen a muchas situaciones, incluyendo el uso de distintos tipos de intervenciones de aprendizaje (por ejemplo, en el aula, en el trabajo, autodirigido) y varias clases de arreglos de supervisión (por ejemplo, visitas internas en el centro de trabajo, externas periódicas). Tal vez no sea posible implementar todas estas sugerencias como parte de alguna intervención de aprendizaje en particular. Algunas de las sugerencias en la matriz pueden representar un cambio radical de los procedimientos y las políticas actuales en su establecimiento. Sin embargo, si usted puede adaptar e implementar tan sólo algunas de las ideas descritas en la matriz, aumentará la posibilidad de que se apliquen los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo. Cuantas más ideas y sugerencias pueda implementar, más fuerte será la transferencia del aprendizaje. En el proceso usted también contribuirá a sentar las bases para cambiar —y mejorar— el diseño de futuras intervenciones de aprendizaje.

Matriz de transferencia del aprendizaje

	Antes del aprendizaje	Durante el aprendizaje	Después del aprendizaje
Supervisores/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprender la necesidad de desempeño ● Participar en todas las detecciones adicionales requeridas para la capacitación ● Influir en la selección de los/as alumnos/as ● Comunicarse con los/as capacitadores/as respecto a la intervención de aprendizaje ● Ayudar a los/as alumnos/as a crear un plan de acción preliminar ● Apoyar y estimular a los/as alumnos/as 	<ul style="list-style-type: none"> ● Observar o participar en la capacitación ● Proteger a los/as alumnos/as de las interrupciones ● Planificar sesiones informativas posteriores a la capacitación ● Proporcionar suministros y espacio y programar oportunidades para que los/as alumnos/as practiquen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear el progreso de los planes de acción con los/as alumnos/as y revisarlos según sea necesario ● Organizar sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/as alumnos/as y los/as compañeros/as de trabajo ● Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir; brindar estímulo y retroalimentación ● Evaluar el desempeño de los/as alumnos/as ● Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as
Capacitadores/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades de desempeño ● Usar diseño instruccional y principios de aprendizaje para desarrollar o adaptar el curso ● Enviar con anticipación el programa del curso, los objetivos y las actividades de aprendizaje previas al curso 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar ejercicios relacionados con el trabajo y ayudas de trabajo adecuadas ● Dar retroalimentación clara e inmediata ● Ayudar a los/as alumnos/as a desarrollar planes de acción realistas ● Realizar evaluaciones de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar actividades de seguimiento de manera oportuna ● Ayudar a fortalecer las habilidades de los/as supervisores/as ● Facilitar la revisión de los planes de acción con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as ● Compartir observaciones con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as ● Mantener la comunicación con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as
Alumnos/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Participar en las detecciones de necesidades y en la planificación ● Revisar los objetivos y las expectativas del curso y preparar planes de acción preliminares ● Comenzar a establecer una red de apoyo ● Completar las actividades de aprendizaje previas al curso 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participar activamente en el curso ● Desarrollar planes de acción realistas para la transferencia del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reunirse con el/la supervisor/a para revisar el plan de acción ● Aplicar las habilidades nuevas e implementar el plan de acción ● Usar ayudas de trabajo ● Trabajar en red con otros/as alumnos/as y capacitadores/as para obtener apoyo ● Monitorear el propio desempeño
Compañeros/as de trabajo y otros/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Participar en las detecciones de necesidades y en las discusiones acerca del impacto que pretende lograr la capacitación ● Solicitar a los/as alumnos/as que traigan puntos clave de aprendizaje para compartir con su grupo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Completar las obligaciones laborales de los/as alumnos/as que fueron reasignadas ● Participar en los ejercicios de aprendizaje a solicitud de los/as alumnos/as 	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar apoyo a los logros de los/as alumnos/as

Además de las sugerencias específicas incluidas en la matriz, las siguientes acciones son esenciales para el proceso de transferencia del aprendizaje:

- ❑ Exploración y comprensión de la relación de los conocimientos y habilidades con los otros factores (página 5) que afectan el desempeño en el lugar de trabajo.
- ❑ Establecimiento y mantenimiento de estructuras que den apoyo al desempeño deseado (por ejemplo, el uso de intervenciones que no sean de capacitación para tener influencia sobre otros factores que afectan el desempeño, como la retroalimentación constructiva, la dotación de equipo y suministros necesarios, protocolos claros, etc.).
- ❑ Trabajo en colaboración con todos los individuos que puedan dar apoyo al desempeño deseado en el trabajo (o pudieran obstaculizar el mismo).
- ❑ Uso de planes de acción o mecanismos similares para fijar y mantener expectativas y objetivos de desempeño claros y documentar el progreso y los desafíos.
- ❑ Creación de un ambiente de apoyo en el cual todos/as los/as trabajadores/as aprecien su potencial para mejorar los servicios adquiriendo conocimientos y habilidades nuevos.

La matriz sirve como un mecanismo de organización para el contenido de esta guía. Las entradas en la grilla resumen las acciones específicas que los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo pueden llevar a cabo para mejorar la transferencia del aprendizaje. Estas acciones se describen en más detalle en la siguiente sección. Las descripciones se corresponden con las casillas en la matriz, de modo que usted pueda acceder fácilmente a más información referida a las áreas que sean de su mayor interés. Al usar esta guía, es probable que identifique acciones adicionales que apoyen la aplicación total del aprendizaje nuevo en su situación. Mantenga su criterio abierto a estas posibilidades además de las que se incluyen en este documento.

¿Qué es un plan de acción?

Un plan de acción es un documento escrito que describe los pasos que los/as supervisores/as, capacitadores/as, alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo llevarán a cabo para ayudar a maximizar la transferencia del aprendizaje.

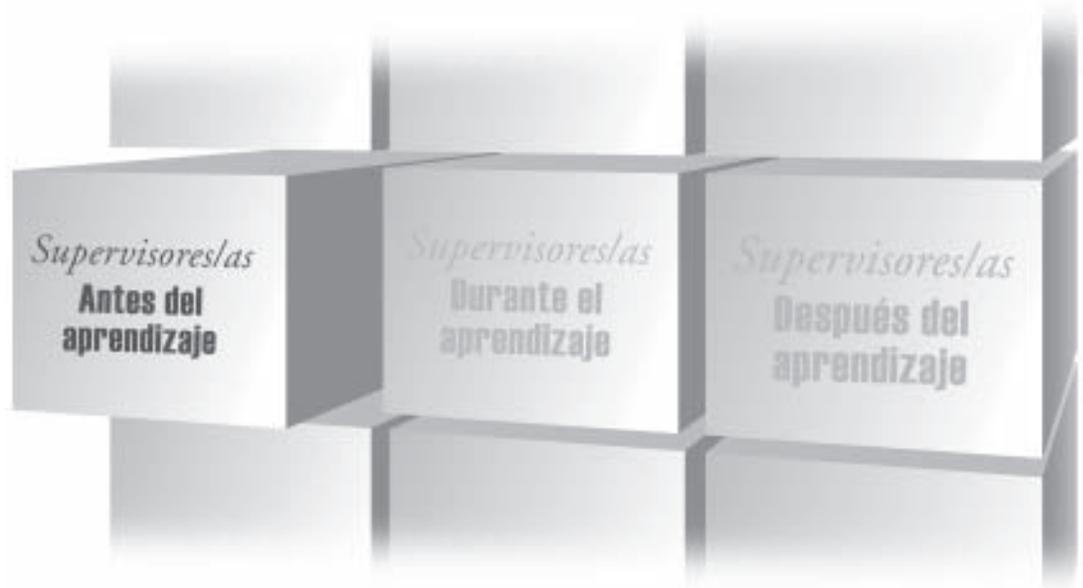
Un plan de acción se inicia antes de la intervención de capacitación a fin de que cada persona que pueda apoyar la transferencia del aprendizaje esté involucrada desde el comienzo. El plan se refina durante el evento de capacitación y por lo general no se completa sino hasta después del evento, cuando los/as alumnos/as están implementando nuevas habilidades en el trabajo. Como verá, los planes de acción son un tema recurrente en toda esta guía. El contenido y la diagramación de un plan de acción deben apoyar a los/as usuarios/as del plan, especialmente a los/as alumnos/as. Al desarrollar un plan de acción, tenga en cuenta estos puntos importantes:

- ❑ Escriba las actividades como pasos discretos que sean realistas, mensurables y alcanzables.
- ❑ Identifique responsabilidades claras para los/as alumnos/as, supervisores/as, compañeros/as de trabajo y capacitadores/as.
- ❑ Desarrolle un cronograma específico para completar las actividades.
- ❑ Identifique los recursos necesarios para completar las actividades, incluyendo los planes para adquirir estos recursos.
- ❑ Instruya a los/as alumnos/as para que usen un diario de aprendizaje que les permita facilitar el desarrollo de un plan de acción. Un diario de aprendizaje es un registro en el cual los/as alumnos/as documentan temas, problemas, necesidades adicionales para el desarrollo de habilidades y preguntas que surgen a medida que se aplican los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo.

Véase en la página 11 una muestra de un plan de acción completo que incluye muchas características que usted debe considerar cuando diseñe su formato propio. En la página 36 puede encontrar el formato de un plan de acción en blanco. Puede copiarlo o desarrollar su propio formato. El ejemplo que se usa en la página 11 es muy detallado, pero tal grado de detalle puede no ser siempre necesario, dependiendo del problema de desempeño y la intervención de aprendizaje que se esté desarrollando.

PLAN DE ACCIÓN				
Alumno/a: María López		Intervención de capacitación: Actualización de orientación/planificación familiar		Fecha: Abril 2001
Mi equipo/red de apoyo		Supervisor/a: Sra. Noguera		Capacitador/a: Srita. Zacañas
Compañero/a(s) de trabajo: Fátima Aguilar (asistió a la capacitación con María), Doris Isaías, Mercedes Núñez, Ana Costas				
Áreas específicas a mejorar: (Piense en logros claros y actividades para alcanzar.) Quiero mejorar mi habilidad para brindar orientación adecuada sobre métodos de planificación familiar				
Problemas a superar: (Describa las barreras que deben eliminarse o reducirse y cómo debe hacerse.) No hay un lugar para conversaciones confidenciales (identificar y discutir posibles opciones con la supervisora del centro)				
Acciones específicas detalladas (en secuencia) (No olvide incluir revisiones periódicas del progreso con el equipo de apoyo como parte de las acciones específicas.)	Responsable(s)	Recursos	Fecha/Hora*	Cambios esperados
Paso 1. Participar en reunión después de la capacitación para revisar, repasar y aprobar mi plan de acción (y el de Fátima); actualizar/comparar con el manual de procedimientos según sea necesario (seguimiento a la reunión antes de la capacitación)	Todo el equipo de apoyo	planes de acción; manual de procedimientos	mayo 1 2 p.m.	planes y manual complementarios; roles/acciones del equipo clarificados
Paso 2. Reacomodar muebles en la oficina del/la supervisor/a del centro para crear una pequeña área privada para orientación	María, Fátima	mesas y sillas	mayo 2 2 p.m.	uso apropiado del espacio por parte del personal
Paso 3. Preparar caja de muestras de métodos de planificación familiar para usar durante las sesiones de orientación (guardar en estante del área de orientación para que todos/as los/as proveedores/as la usen)	Doris, Mercedes	caja y suministros en las existencias	mayo 2 2 p.m.	muestras siempre listas para usar
Paso 4. Diseñar cartel que aliente a los/as usuarios/as a preguntar a su proveedor/a sobre planificación familiar; colgar en sala de espera	María, Fátima	pizarra para carteles y marcadores	mayo 3 2 p.m.	usuarios/as que lean carteles y formulen preguntas
Paso 5. Revisar la ayuda de trabajo de orientación y notas de la actividad de capacitación; colocar ayuda de trabajo sobre mesa en área de orientación	María	ayuda de trabajo de la capacitación	mayo 3 2 p.m.	sentirse lista para sesión de práctica
Paso 6. Realizar sesión práctica de orientación con un/a compañero/a de trabajo en el área de orientación usando muestras de planificación familiar y ayuda de trabajo	María, Ana	área de orientación; muestras; ayuda de trabajo	mayo 4 2 p.m.	aumentar la confianza; garantizar la conveniencia del diseño del espacio
Paso 7. Observar y proporcionar retroalimentación durante la sesión práctica de orientación (Fátima también debe practicar)	Fátima, Sra. Noguera	lista de verificación de habilidades de orientación	mayo 4 2 p.m.	retroalimentación útil (colega/supervisor/a)
Paso 8. Participar en sesión de revisión del plan de acción; revisar y/o actualizar plan según el progreso hasta la fecha	Todo el equipo	plan de acción	mayo 7 2 p.m.	equipo de acuerdo en que estoy lista para orientar a los /as usuarios/as
Paso 9. Orientar a los/as usuarios/as y asesorar a los/as interesados/as en planificación familiar; documentar temas/preguntas en el diario de aprendizaje	María	diario de aprendizaje	mayo 11 en marcha*	mayor número de usuarios/as que eligen un método de planificación
Paso 10. Discutir anotaciones en el diario de aprendizaje con compañeros/as de trabajo (y con supervisor/a, según sea necesario)	Todos/as los/as compañeros/as	diario de aprendizaje	en marcha*	percepciones referidas a mejoras
Paso 11. Observar sesión de orientación y proporcionar retroalimentación (Fátima también debe ser evaluada)	María, Sra. Noguera	lista de verificación de habilidades	en marcha*	garantizar que la pericia concuerde con el estándar
Compromiso del equipo/red de apoyo: Apoyo el plan de acción descrito arriba y llevaré a cabo las acciones que me fueron asignadas. Si no me es posible completar una actividad, ayudaré a realizar los arreglos necesarios para modificar el plan.				
Firma del/la alumno/a: María López		Fecha: 3 de mayo, 2001		
Firma del/la supervisor/a: Miriam Noguera		Firma del/la capacitador/a: Silvia Zacañas		
Firmas de los/as compañeros/as de trabajo: Fátima Aguilar, Doris Isaías, Mercedes Núñez, Ana Costas				

* determine el día y la hora para las actividades en marcha



Supervisores/as – Antes del aprendizaje

Comprender la necesidad de desempeño

La realización de una detección de las necesidades de desempeño es un paso importante que permite a los/as supervisores/as comprender cabalmente la naturaleza de las necesidades de desempeño en sus establecimientos. Los/as supervisores/as deben preguntarse: “¿Cuál es el desempeño deseado? ¿Existe una brecha entre lo que el personal está haciendo actualmente y lo que deberían estar haciendo? ¿Comprendo las causas fundamentales de esta brecha? ¿Es la capacitación la solución correcta para mejorar el desempeño en el trabajo?” Aunque la capacitación es una intervención de uso generalizado para mejorar el desempeño en el trabajo, existen también otras intervenciones que podrían ser más apropiadas. Antes de emprender una intervención de capacitación, asegúrese de que la capacitación sea efectivamente la mejor solución al problema.

Participar en todas las detecciones adicionales requeridas para la capacitación

Los/as capacitadores/as pueden llevar a cabo una detección adicional de las necesidades para garantizar que las metas y los objetivos de una intervención de aprendizaje van a satisfacer las necesidades de desempeño de los/as alumnos/as que fueron identificadas. A fin de diseñar y desarrollar la intervención más eficaz, con frecuencia los/as capacitadores/as requieren información adicional que habitualmente no se reúne mientras se realiza la detección de las

necesidades de desempeño (por ejemplo, características específicas de los/as alumnos/as tales como su nivel de lectura o el nivel de habilidad actual de cada uno/a de los/as alumnos/as en una tarea específica).

Como supervisor/a, usted posee un conocimiento único del desempeño que tienen en el trabajo los/as miembros del personal y es capaz de describir las brechas específicas en los conocimientos y las habilidades que una intervención de capacitación necesita tratar.

- Comuníquese con los/as capacitadores/as respecto a los resultados de la detección de necesidades de desempeño y los problemas que pueden abordarse mediante la capacitación.
- Discuta medidas específicas de éxito para la intervención de aprendizaje. ¿Cómo se evaluará el éxito del proceso de transferencia del aprendizaje?
- Involucre a los/as alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo en el proceso. Explíqueles la importancia de cooperar con el/la capacitador/a durante las actividades de detección tales como la de ser observados/as y responder cuestionarios.
- Brinde a los/as capacitadores/as acceso a su lugar de trabajo y a su personal.

Mediante la participación activa en detecciones adicionales, usted ayudará a garantizar que la capacitación resultante tenga los efectos deseados.

Influir en la selección de los/as alumnos/as

La selección adecuada de los/as miembros del personal que se van a capacitar es una parte importante para garantizar la eficacia de una intervención de capacitación. Participe en la selección del personal en la medida que sea posible e involúcrelos/as discutiendo quién debe asistir y por qué. Mientras piensa a quién enviar para ser capacitado/a, considere lo siguiente:

- ¿Quién se beneficiará más con la capacitación?
- ¿Qué individuos están más motivados para aprender?
- ¿Qué individuos cuentan con las habilidades previas necesarias para el curso?
- ¿Quién se encuentra en la mejor posición para compartir la información de la capacitación con otros/as?
- ¿Quién implementará los conocimientos y las habilidades recién adquiridos?
- ¿Qué personal de apoyo y administrativo estará también involucrado en la implementación de los conocimientos y las habilidades recién adquiridos? Incluya a este personal en el proceso de selección si cree que el apoyo será necesario para introducir servicios nuevos.
- ¿Quiénes —dos o más individuos— formarían un buen equipo para introducir un servicio nuevo? Es posible que resulte útil enviar personal de distintos grupos centrales de proveedores/as. Por ejemplo, enviar un/a médico/a y un/a enfermero/a a una capacitación en minilaparotomía dotará al lugar de un equipo que puede trabajar conjuntamente de manera eficiente.

Comunicarse con los/as capacitadores/as respecto a la intervención de aprendizaje

Los/as supervisores/as que conocen el contenido de la capacitación pueden servir de ejemplo de las conductas deseadas, explicar mejor al personal cuáles son las expectativas después de la capacitación y reforzar las conductas deseadas después de la misma. Se puede tomar conciencia del contenido de la capacitación revisando los materiales del curso, recibiendo orientación del/la capacitador/a y observando o participando en partes de la intervención de aprendizaje. La interacción entre supervisores/as y capacitadores/as permite a los/as alumnos/as ver que sus

supervisores/as están comprometidos/as con la intervención de aprendizaje e interesados/as en todo el proceso. La comunicación con los/as capacitadores/as también brinda una oportunidad para que los/as supervisores/as se aseguren de que los/as capacitadores/as comprendan la necesidad de desempeño. Al trabajar con los/as capacitadores/as, usted podrá determinar qué hará que el evento sea de máximo beneficio para los/as alumnos/as.

Ayudar a los/as alumnos/as a crear un plan de acción preliminar

Transmita a los/as alumnos/as mensajes positivos sobre la importancia de la capacitación. Identifique y comparta con ellos/as las expectativas específicas con respecto al desempeño. Antes de la actividad de capacitación, pregunte a los/as alumnos/as qué esperan obtener de la capacitación. Luego, explíqueles precisamente lo que usted desde ya espera que podrán hacer en su establecimiento con sus conocimientos y habilidades nuevos.

Los/as supervisores/as pueden ayudar a los/as alumnos/as a comprender de qué manera sus conocimientos y habilidades nuevos contribuyen a lograr la meta de mejorar la atención de la salud trabajando con ellos/as en el desarrollo de planes de acción. Los/as supervisores/as y los/as alumnos/as pueden comenzar el trabajo preliminar sobre un plan de acción en sus lugares de trabajo antes del evento de capacitación. La discusión del plan de acción le da la oportunidad tanto a los/as supervisores/as como a los/as alumnos/as de clarificar las expectativas relacionadas con la capacitación. Por lo general, los/as alumnos/as refinarán aún más sus planes de acción con la ayuda de un/a capacitador/a. Los/as supervisores/as pueden entonces completar los planes de acción con los/as alumnos/as luego del evento de capacitación. En la página 11 puede encontrar una muestra de un plan de acción completo. Véase la muestra del plan en blanco en la página 36.

Apoyar y estimular a los/as alumnos/as

Una vez que los/as supervisores/as decidan quiénes asistirán a la capacitación, es importante darle a esos/as alumnos/as el apoyo que necesitan.

- Ayude a los/as alumnos/as a realizar los arreglos para el curso.* Asegúrese de que todos los arreglos se hagan a tiempo. Dé apoyo a los/as alumnos/as en este proceso asignando

personal para que los/as ayude. Si confían en obtener de su establecimiento apoyo económico para viajes, alojamiento o materiales y aranceles del curso, no demore en proporcionar oportunamente los fondos. Si la capacitación se lleva a cabo regularmente, cree sistemas para arreglar los viajes, reembolsar los gastos y documentar los cursos de capacitación que los/as alumnos/as han completado.

- ❑ ***Reasigne el volumen de trabajo de cada alumno/a mientras dure la capacitación.*** Asegúrese de que su lugar de trabajo funcione sin inconvenientes durante la ausencia de un/a alumno/a distribuyendo su volumen de trabajo entre los/as compañeros/as. Sin embargo, tenga la precaución de no crear resentimiento en los/as compañeros/as de trabajo abrumándolos/as con tareas adicionales. Haga planes para aligerar el volumen de trabajo del alumno/a durante un tiempo después de la capacitación para garantizar que el/ella tenga el tiempo y la energía para compartir sus conocimientos y habilidades nuevos con otros/as e implementar cambios.

- ❑ ***Asegure a los/as alumnos/as que cuentan con su apoyo.*** Garantice a los/as alumnos/as que les dará tiempo para que logren pericia en las habilidades nuevas. Aliente a los/as alumnos/as para que incluyan en sus planes de acción sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/as compañeros/as de trabajo a fin de que puedan compartir lo que aprenden. Ofrezca ayuda organizando reuniones de personal y colaborando con la distribución de la información de capacitación y las ayudas de trabajo. Aliente a los/as compañeros/as de trabajo para que den su apoyo a los/as alumnos/as.

(Nota: A menos que los/as alumnos/as hayan sido capacitados/as para impartir capacitación a otras personas, no se debe esperar que ellos/as capaciten a sus compañeros/as de trabajo en las habilidades que aprenderán, especialmente en los procedimientos clínicos complejos.)



Supervisores/as – Durante el aprendizaje

Observar o participar en la capacitación

Discuta con los/as capacitadores/as a qué sesiones sería más útil o apropiado que usted asistiera (por ejemplo, sesiones que incluyen discusiones para resolver problemas referidos a la implementación de los conocimientos y habilidades nuevos en el lugar de trabajo). Cuando resulte práctico, su asistencia a la capacitación muestra su apoyo a los/as capacitadores/as así como a los/as alumnos/as. Las intervenciones de capacitación que usan componentes de aprendizaje autodirigido y en el trabajo incluyen actividades que se producen en el lugar de trabajo y, por lo tanto, son oportunidades excelentes para que usted se involucre en el aprendizaje y la transferencia de habilidades.

Proteger a los/as alumnos/as de las interrupciones

Los/as supervisores/as tienen un papel importante en el cuidado del tiempo de los/as alumnos/as al no permitir que otras personas los/as interrumpan o alejen de sus actividades de capacitación. Esté preparado/a para limitar sus exigencias a los/as alumnos/as durante el período de capacitación. La inasistencia a las sesiones genera brechas en el aprendizaje que disminuyen el impacto positivo de la capacitación y afectan el desempeño. A través de sus acciones, usted puede comunicar que la capacitación es una prioridad y que el dominio de los conocimientos y las habilidades nuevos es esencial.

Planificar sesiones informativas posteriores a la capacitación

Reserve parte de su tiempo para reunirse con los/as alumnos/as poco después de la capacitación para discutir las implicancias de lo que han aprendido. Dé a los/as alumnos/as algunos días para que preparen sus notas y organicen sus pensamientos antes de esta reunión. Programe también algún tiempo para que los/as compañeros/as de trabajo de los/as alumnos/as se reúnan con ellos/as a fin de compartir ideas y discutir la implementación.

Proporcionar suministros y espacio y programar oportunidades para que los/as alumnos/as practiquen

Si los/as alumnos/as van a introducir un procedimiento o servicio nuevo en el lugar de trabajo, tal vez necesite proporcionar suministros adicionales y posiblemente algún equipo o instrumental nuevos. Algunos procedimientos y servicios pueden requerir un equipo y lugar especial dentro del establecimiento. Usted debe hacer los arreglos referidos a suministros y mantenimiento regular del equipo, programar tiempo para que los/as alumnos/as practiquen con el instrumental y el equipo, y ayudar a garantizar que los/as alumnos/as tengan oportunidades para dominar los procedimientos nuevos.

Repercusiones de la retroalimentación

La retroalimentación que se proporciona (o se interpreta) en forma inadecuada puede ser perjudicial y traer como resultado la disminución del desempeño deseado y la reducción de la motivación de los trabajadores. Asegúrese de explicar por qué y cómo va a brindar la retroalimentación y qué beneficios se obtendrán con ella.

El siguiente ejemplo es una anécdota personal de un capacitador de capacitadores con gran experiencia: "Estaba en la parte de atrás de la sala de capacitación observando a una capacitadora nueva conducir una sesión. Ponía mucho cuidado en tomar nota de ejemplos específicos de las cosas que realizaba bien, de lo que podía mejorar y de lo que debía dejar de hacer. Ella estaba furiosa porque suponía que cada vez que yo escribía algo era porque ella había cometido un error. Irónicamente, la mayoría de lo que escribí se refería a cosas que había hecho bien, pero para entonces ella estaba tan enojada conmigo que no había más posibilidad de comunicación. Me tomó bastante tiempo reparar la relación."



¿Buenas intenciones que resultaron mal?

Las intervenciones de aprendizaje que se realizan para llenar cuotas de capacitación o como ventajas o incentivos para los/as trabajadores/as en vez de satisfacer una necesidad de desempeño específica son generalmente un fracaso. Si usted se encuentra en una situación en la cual la capacitación se está llevando a cabo pero no parece ser la mejor intervención o en la cual usted no estuvo involucrado/a en la selección de quienes debían asistir a la capacitación, aprovéchela al máximo y explore maneras de usar la oportunidad de capacitación para mejorar los servicios. Use su creatividad para sacar partido de la situación actual. Sugiera a los/as administradores/as y a quienes determinan las políticas que las personas que mejor comprenden las necesidades son las que deben decidir quiénes asistirán a futuros eventos de capacitación.



¿Sabía usted que...?

En los años ochenta, varios investigadores realizaron encuestas entre altos/as ejecutivos/as y destacados/as capacitadores/as acerca de las barreras que afectaban la transferencia del aprendizaje. Según ambos grupos, la razón principal era la falta de refuerzo en el trabajo y la falta de intervención del personal de la administración superior (por ejemplo, los/as supervisores/as). Su apoyo y participación probablemente sea la forma más eficaz de lograr que la transferencia del aprendizaje tenga éxito. (Kotter JP, 1988; Newstrom JW, 1983)



Supervisores/as – Después del aprendizaje

Monitorear el progreso de los planes de acción con los/as alumnos/as y revisarlos según sea necesario

Los/as supervisores/as, capacitadores/as y alumnos/as han invertido tiempo y energía en crear los planes de acción. Ahora es el momento de que esos esfuerzos den resultados. Reúname con los/as alumnos/as para revisar juntos/as el plan de acción actual y asegurarse de que usted está de acuerdo en lo que respecta a las expectativas y a cómo y cuándo serán satisfechas. Los/as supervisores/as y los/as alumnos/as pueden usar planes de acción como un instrumento de monitoreo para estimar el progreso, identificar los problemas y tratar de encontrar soluciones. Las reuniones de supervisión de rutina son una gran oportunidad para proporcionar retroalimentación constructiva y verificar el progreso de los/as alumnos/as hacia el dominio y uso de sus nuevas habilidades, así como también para preguntar qué más puede hacer usted como su supervisor/a para ayudar a la transferencia del aprendizaje. Cuando sea necesario, los planes de acción deben ser revisados para que reflejen las necesidades cambiantes en el lugar de trabajo. La utilización de planes de acción también puede ayudar a identificar la retroalimentación para los/as capacitadores/as o administradores/as del establecimiento sobre problemas y soluciones que sólo ellos/as pueden abordar.

Organizar sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/as alumnos/as y los/as compañeros/as de trabajo

Los/as supervisores/as y los/as alumnos/as deben involucrar a otro personal del lugar de trabajo en el proceso de transferencia del aprendizaje informándoles sobre lo aprendido al poco tiempo de finalizar la capacitación. Este es un buen momento para que usted identifique sus expectativas con respecto a la implementación de los planes de acción y para que los/as alumnos/as compartan lo que han aprendido con sus compañeros/as de trabajo. Los/as supervisores/as y los/as alumnos/as deben fijar objetivos claros para las reuniones que sirven como sesiones informativas a fin de asegurarse de que la discusión no se desvíe de los puntos centrales. Considere usar estas reuniones para los siguientes propósitos:

- Compartir** con los/as compañeros/as de trabajo los conceptos clave aprendidos durante la capacitación.
- Brindar** una oportunidad para que los/as compañeros/as de trabajo formulen preguntas a los/as alumnos/as sobre la capacitación.
- Revisar** los hallazgos de la detección de necesidades y discutir de qué manera los conocimientos y las habilidades recién adquiridos pueden atender las necesidades actuales en el lugar de trabajo y ser valiosas para todos/as.

- ❑ **Realizar sesiones de lluvia de ideas** sobre cómo integrar los conocimientos y las habilidades recién adquiridos a los servicios actuales.
- ❑ **Revisar** las actividades clave de los planes de acción de los/as alumnos/as y asignar recursos para facilitar la implementación.

Organizar una sesión informativa posterior a la capacitación brinda una excelente oportunidad para actualizar a todo el personal y discutir de qué modo la transferencia del aprendizaje mejorará la prestación de servicios en el lugar de trabajo. Es imprescindible que su personal comprenda las razones para cualquier intervención nueva, servicios o cambios en los procedimientos y que sepa cómo implementarlos. Este es un momento adecuado para que usted manifieste su apoyo al proceso de cambio y a los conocimientos y las habilidades recién adquiridos.

Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir: brindar estímulo y retroalimentación

Estimule y, cuando sea posible, brinde tutoría a los/as alumnos/as a medida que incorporan nuevos conocimientos y habilidades a su trabajo. Un/a tutor/a debe ser capaz de demostrar la habilidad, observar y dar retroalimentación y evaluar el desempeño del/la alumno/a con relación al estándar. Si usted no puede brindar tutoría a los/as alumnos/as, identifique a alguien con la experiencia adecuada para que lo haga. Aunque usted no sea capaz de brindar tutoría a los/as alumnos/as en una habilidad en particular, puede estimularlos/as a fin de ayudarlos/as a aumentar la confianza en sí mismos/as y a lograr su pleno potencial a medida que dominan las nuevas habilidades. El estímulo y la tutoría son muy importantes para la transferencia del aprendizaje. A continuación aparecen algunos enfoques específicos a considerar:

- ❑ **Brinde refuerzo con frecuencia así como retroalimentación constructiva inmediatamente a los/as alumnos/as a medida que prueban nuevas habilidades.** Manifieste su apoyo al ver que los/as alumnos/as implementan adecuadamente los conocimientos y las habilidades recientemente adquiridos dándoles retroalimentación positiva inmediata: “Buen trabajo, Emilia. Me alegra verte preparar esos instrumentos para procesarlos siguiendo las prácticas de prevención de infecciones que has aprendido.”

- ❑ **Utilice los errores como oportunidades de aprendizaje.** Cuando los/as alumnos/as cometan errores al practicar una habilidad, llámeles la atención sobre los errores con tacto y de una forma apropiada a su cultura. Sus comentarios deben describir la conducta específica que usted observó; incluya los pasos que el/la alumno/a realizó correctamente y aquellos que requieren mejorarse. En la mayoría de los casos, a menos que la vida de un/a usuario/a esté en peligro, resulta mejor dar la retroalimentación a los/as alumnos/as después y no mientras tiene lugar la interacción entre el/la usuario/a y el/la proveedor/a.

- ❑ **Brinde tutoría a los/as alumnos/as a medida que prueban nuevas habilidades.** Cuando los/as alumnos/as comiencen a practicar habilidades difíciles o que implican muchos pasos, sus niveles de habilidad probablemente variarán (algunos/as seguirán siendo novatos/as mientras que otros/as pueden estar más cerca del dominio). Ofrezca asistir a cada alumno/a de una manera adecuada al grado de progreso que haya logrado hacia el dominio de esa habilidad en particular. Cuando brinde orientación, recuerde siempre señalar algo que el/la alumno/a esté haciendo bien antes de ofrecer sugerencias sobre qué hay que mejorar, o bien, pregúntele qué percibe que está haciendo bien. Con frecuencia los/as alumnos/as pueden aportar sugerencias adecuadas para lograr su propio mejoramiento cuando se les da la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño.

- ❑ **Sea un ejemplo de las nuevas habilidades o conductas en su trabajo.** Para demostrar que apoya los cambios que los/as alumnos/as están implementando, adopte nuevas conductas junto con los/as alumnos/as y sus compañeros/as de trabajo. No espere que su personal realice cambios si usted no ejemplifica los cambios también.

Evaluar el desempeño de los/as alumnos/as

Los/as supervisores/as pueden producir un importante impacto en la transferencia del aprendizaje al evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación. Discuta con los/as alumnos/as las razones por las cuales es importante la evaluación, dando énfasis al hecho de que la meta es brindarles retroalimentación de modo que ellos/as sepan cómo les está yendo. Asegure a los/as alumnos/as que les brindará orientación

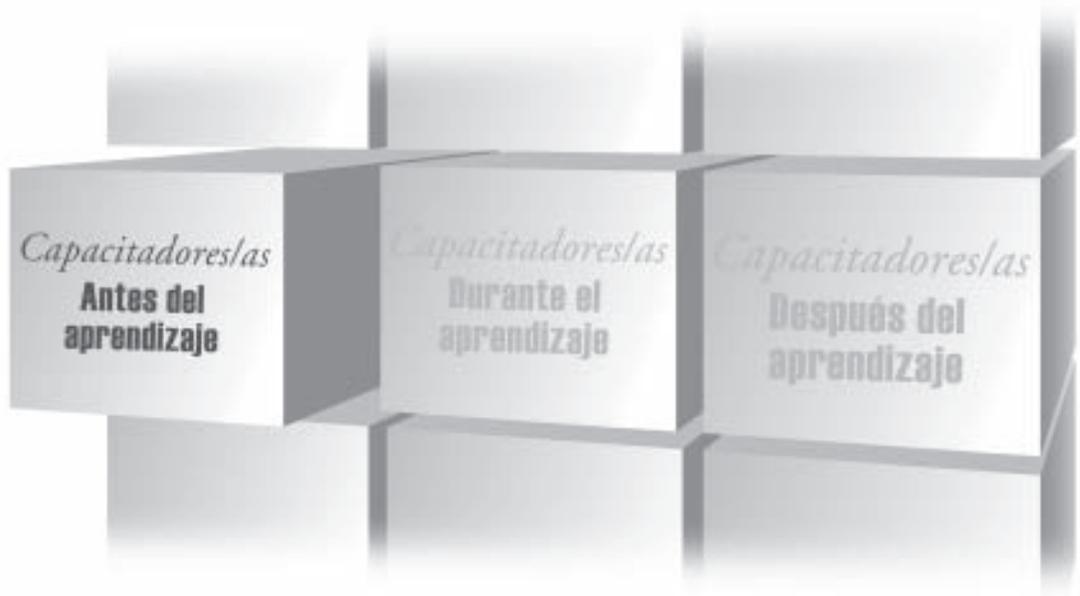
continúa así como evaluaciones periódicas formales. Puede resultar conveniente incluir en el plan de acción de los/as alumnos/as estas evaluaciones periódicas. Si usted no puede evaluar el desempeño de los/as alumnos/as debido a que no cuenta con la experiencia técnica, identifique a alguien que pueda hacerlo.

Cuando evalúe a los/as alumnos/as, revise con ellos/as el estándar para el desempeño deseado que está incluido en la descripción de su cargo, o bien se halla descrito en las guías de procedimiento o en una lista de verificación de habilidades del curso de capacitación. Discuta cómo se compara el estándar con su desempeño actual: ¿no alcanzan el estándar? ¿lo alcanzan? ¿sobrepasan el estándar? Involucrar a los/as alumnos/as en la autoevaluación es una manera de estimular esta discusión. Recuerde

que las evaluaciones siempre deben incluir retroalimentación sobre aquello que los/as alumnos/as están haciendo en forma correcta.

Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as

Manténgase en contacto con los/as capacitadores/as para poder brindar retroalimentación sobre aquellos aspectos de la capacitación que fueron más eficaces. Esto permite que usted reciba información de los/as capacitadores/as sobre cuál es la mejor manera de facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades específicos. Las interacciones con los/as capacitadores/as también le sirven como contacto directo con el sistema de capacitación, brindándole de tal manera una oportunidad de compartir sus ideas respecto a otras necesidades de capacitación.



Capacitadores/as – Antes del aprendizaje

Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades de desempeño

Póngase en comunicación con los/as supervisores/as y, si es posible, los/as alumnos/as sobre las brechas detectadas en el desempeño y las metas y resultados deseados de la capacitación. Los/as supervisores/as de los/as alumnos/as que asistan a sus cursos son algunos/as de sus clientes/as más importantes. Las respuestas a las preguntas que a continuación se detallan garantizarán que su curso satisfaga las necesidades identificadas por los/as supervisores/as y los/as alumnos/as:

- ¿Cuál es la brecha en el desempeño que se espera corregir con la capacitación?
- ¿Existen otras brechas en el desempeño que necesiten ser resueltas por medio de intervenciones que no sean la capacitación?
- ¿Por qué los/as supervisores/as y los/as alumnos/as creen que la capacitación mejorará su desempeño en el trabajo?
- ¿Qué será necesario que los/as alumnos/as sean capaces de hacer después del curso para mejorar el desempeño?
- ¿Cuentan los/as alumnos/as seleccionados/as para asistir al curso con las habilidades previas necesarias?
- ¿Han desarrollado planes de acción preliminares los/as supervisores/as y los/as alumnos/as? Si se trata de un conjunto de habilidades que es nuevo tanto para los/as supervisores/as como para los/as alumnos/as, el plan de acción preliminar puede ser muy general.

- ¿Existen recursos para apoyar a los/as alumnos/as durante la capacitación y después de ella?

Con las respuestas a estas preguntas en mente, comparta con los/as supervisores/as y, de ser posible, con los/as alumnos/as, las metas y los resultados que se esperan de su curso. Se puede efectuar breves sesiones de orientación con grupos de supervisores/as para compartir aspectos importantes del contenido de la capacitación. Esta puede ser también una oportunidad para pre-evaluar aspectos clave del curso a medida que los/as supervisores/as actualizan sus propios conocimientos y habilidades en el área de contenidos. La retroalimentación de los/as supervisores/as puede ser utilizada para establecer un vínculo entre los resultados del curso y las necesidades específicas de desempeño de los/as alumnos/as. Supervisores/as y alumnos/as tienen que comprender de qué modo puede la asistencia a su curso mejorar el desempeño en sus establecimientos. En caso de que su curso no satisfaga las necesidades de los/as alumnos/as, puede tener que modificar los objetivos y el contenido del curso o bien ayudar a los/as supervisores/as y los/as alumnos/as a seleccionar un curso distinto que satisfaga mejor sus necesidades.

Aliente tanto a los/as supervisores/as como a los/as alumnos/as a desarrollar planes de acción preliminares que describan cómo aplicarán éstos sus conocimientos y habilidades nuevos después de la capacitación. Usted también jugará un rol importante en planificar la acción durante la capacitación mientras ayuda a los/as alumnos/as

Las metas y los objetivos deben ser apropiados

Las metas y los objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y deben ajustarse a un período de tiempo preciso.

Meta: Al completar el programa de aprendizaje autodirigido, el/la enfermero/a obstétrico/a dará orientación a los/as usuarios/as y a las parejas para tomar decisiones relacionadas con la salud reproductiva.

Objetivos:

Después de completar el módulo 1, el/la enfermero/a obstétrico/a estará capacitado/a para describir a un/a compañero/a de trabajo los beneficios que tiene la orientación para los/as usuarios/as de salud reproductiva.

Después de reunirse con sus compañeros/as de aprendizaje para las sesiones de práctica de habilidades, el/la enfermero/a obstétrico/a estará capacitado/a para demostrar el proceso de orientación y las habilidades de comunicación interpersonales asociadas.

Durante el período de práctica de dos semanas en el lugar de trabajo, el/la enfermero/a obstétrico/a orientará al menos a cinco parejas para ayudarlas a tomar decisiones relacionadas con la salud reproductiva. La persona realizará todas las habilidades críticas incluidas en la lista de verificación y deberá alcanzar un puntaje total mínimo de 85%.

¿Necesita ayuda para escribir buenas metas y objetivos? Consulte el libro clásico de Robert F. Mager *Preparing Instructional Objectives*, cuya última edición se publicó en 1997.

a considerar las mejores formas de aplicar sus conocimientos y habilidades.

Usar diseño instruccional y principios de aprendizaje para desarrollar o adaptar el curso

Sea que adapte un curso existente o que desarrolle uno nuevo, un proceso sistemático lo/a ayudará a preparar un curso que brinde a los/as alumnos/as los conocimientos y las habilidades que necesitan para desempeñarse bien en su trabajo. El diseño instruccional es un proceso que utiliza teoría y principios de aprendizaje para ayudarle a desarrollar experiencias de aprendizaje dirigidas a satisfacer las necesidades de los/as alumnos/as. A continuación, se brinda un resumen del proceso:

- ❑ Comience revisando la detección de las necesidades de desempeño a fin de descubrir más sobre los requisitos de la organización en la cual trabajan los/as alumnos/as. Cuando sea factible, lleve a cabo detecciones adicionales. Visite el lugar de trabajo y hable con el/la supervisor/a y varios/as de los/as alumnos/as para comprender mejor lo que hacen y por qué necesitan el curso que usted planea ofrecer. Recabe la mayor información que le sea posible sobre las características de los/as alumnos/as de modo tal que pueda dirigir el contenido y los materiales en forma apropiada.
- ❑ Utilice lo que ha descubierto sobre las necesidades de aprendizaje para desarrollar metas para su curso. Una meta puede ser amplia y general, pero debe definir la dirección del curso.
- ❑ A partir de las metas, genere objetivos del curso que describan con claridad el desempeño que se desea en términos de conducta. Los objetivos bien escritos deben ser específicos y mensurables. Por lo general incluyen los criterios, o estándares, para medir el desempeño después del aprendizaje.
- ❑ Establezca requisitos previos de modo tal que los/as alumnos/as que asistan a su curso estén listos/as para absorber nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades. Dado que los conocimientos y las habilidades nuevos se construyen sobre los conocimientos y las habilidades existentes, el asegurarse de que los/as alumnos/as cuentan con los requisitos necesarios ayudará a que su transición al nuevo material sea sin contratiempos.
- ❑ Desarrolle o adapte el contenido del curso basándose en los objetivos definidos y las características de los/as alumnos/as (por ejemplo, lengua principal, nivel de lectura). Seleccione enfoques instruccionales, técnicas, y medios basados en la necesidad de aprendizaje. Diseñe materiales y actividades para mantener el interés y la atención de los/as alumnos/as. Incorpore oportunidades para practicar nuevas habilidades y proporcione retroalimentación sobre el desempeño hasta que los/as alumnos/as alcancen la pericia.
- ❑ Diseñe y administre una prueba previa para evaluar los conocimientos y las habilidades existentes de los/as alumnos/as. Planifique administrar una prueba a los/as alumnos/as al final del curso a fin de evaluar qué han aprendido.

Enviar con anticipación el programa del curso, los objetivos y las actividades de aprendizaje previas al curso

Un programa debe formar parte de los materiales de cada curso de capacitación. Por lo general, un programa de curso contiene la siguiente información:

- nombre del curso
- metas del curso
- objetivos del curso
- duración del curso
- destinatarios
- requisitos previos al curso
- componentes del curso (por ejemplo, instrucción en aula, práctica clínica)
- métodos de evaluación

Enviar una copia del programa del curso con anticipación a los/as supervisores/as y a los/as alumnos/as contribuirá a:

- garantizar que las metas y objetivos del curso satisfagan las necesidades de los/as alumnos/as,
- guiar a los/as supervisores/as y a los/as alumnos/as a medida que desarrollan planes de acción preliminares,
- garantizar que los/as alumnos/as sean conscientes de lo que aprenderán y permitir que comiencen a concentrarse en el contenido del curso que están por hacer.

También debe enviarse con anticipación toda actividad previa al curso (por ejemplo, lecturas obligatorias, módulos de repaso, cuestionarios para los/as alumnos/as, identificación de problemas y asuntos del lugar de trabajo). Este contacto brinda una buena oportunidad para estimular a los/as alumnos/as y a los/as supervisores/as a que comiencen un plan de acción preliminar. Usted puede querer además que ellos/as identifiquen problemas específicos de sus establecimientos que puedan ser utilizados en actividades para un estudio de caso durante el curso.



Capacitadores/as – Durante el aprendizaje

Proporcionar ejercicios relacionados con el trabajo y ayudas de trabajo adecuadas

Durante todo el curso, debe esforzarse por ayudar a los/as alumnos/as a recurrir a lo que ya saben y a conectar lo que están aprendiendo con lo que necesitan hacer en su trabajo. El diseño de su curso debe incluir actividades y ejercicios que fomenten la transferencia del aprendizaje. Estas son algunas formas de facilitar este proceso durante su curso:

- ❑ Diseñe actividades que involucren a los/as alumnos/as como participantes y aprovechen sus conocimientos y habilidades.
- ❑ Incluya ejercicios realistas que aborden los desafíos a los que se enfrentan los/as alumnos/as en sus lugares de trabajo. Considere usar la técnica de lluvia de ideas con los/as participantes a comienzos del curso para concentrarse en los problemas de sus establecimientos y luego utilice esos problemas como base para crear actividades a lo largo de todo el curso.
- ❑ Programe tópicos de aprendizaje en segmentos cortos integrados con ejercicios de práctica y actividades.
- ❑ Brinde frecuentes oportunidades para que los/as alumnos/as reflexionen sobre lo que están aprendiendo y planifique cómo utilizarán los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo. Déles un cuaderno o libreta que puedan usar como diario de aprendizaje. Periódicamente haga a los/as alumnos/as preguntas específicas para responder en sus diarios sobre cómo aplicarán sus conocimientos y habilidades nuevos, cuáles son los desafíos que pueden enfrentar y cómo los superarán. Sugiera que no pierdan de vista los

problemas y las preguntas que necesitan resolver y los recursos que necesitarán para poner en práctica las nuevas habilidades. Recuérdeles volver a las reflexiones que han puesto por escrito a medida que vayan refinando sus planes de acción.

- ❑ Ofrezca oportunidades para que los/as alumnos/as se apoyen unos/as a otros/as mediante retroalimentación mutua y discusiones sobre cómo harán uso de los conocimientos y las habilidades nuevos.
- ❑ Ayude a los/as alumnos/as a identificar o desarrollar ayudas de trabajo que puedan utilizar para fomentar la transferencia del aprendizaje (por ejemplo, un cartel que describa la técnica correcta de lavado de manos para colgar en la pared cerca del fregadero). Haga que los/as alumnos/as practiquen el uso de ayudas de trabajo en situaciones similares a las del trabajo.

Dar retroalimentación clara e inmediata

La mayoría de los/as trabajadores/as tienen una gran necesidad y grandes deseos de saber cómo les está yendo en el trabajo. Se estimula tanto a los/as supervisores/as como a los/as capacitadores/as a proporcionar retroalimentación inmediata, individualizada y clara a fin de reforzar las conductas deseadas de los/as alumnos/as.

Durante un curso, existen numerosas oportunidades en las que puede dar retroalimentación a los/as alumnos/as:

- ❑ durante presentaciones y actividades en grupos pequeños cuando todos/as los/as alumnos/as pueden beneficiarse de la retroalimentación compartida;

- individualmente, durante sesiones de práctica de habilidades o mientras se corrigen pruebas de conocimientos;
- durante los recesos, cuando usted se puede acercar a los/as alumnos/as o alentarlos/as a que se acerquen a usted;
- durante la capacitación clínica, cuando los/as alumnos/as están trabajando con usuarios/as (a pesar de que esta oportunidad puede ser más un desafío).

Haga uso de diversas técnicas para asegurarse de que la retroalimentación sea oportuna y significativa, incluya:

- retroalimentación verbal, como el refuerzo de conductas positivas o la corrección constructiva;
- retroalimentación no verbal, como sonreír o asentir durante las presentaciones.

Ayudar a los/as alumnos/as a desarrollar planes de acción realistas

Se insta a que los/as supervisores/as y los/as alumnos/as capturen las expectativas de capacitación creando planes de acción preliminares antes de comenzar un curso. Con la guía de los/as capacitadores/as, los/as alumnos/as desarrollan un plan de acción más completo durante el curso. Como capacitador/a, usted se encuentra en una posición única para ayudar a los/as alumnos/as a decidir qué habilidades necesitan practicar más y cómo estructurar de la mejor manera su práctica después del curso. Si el plan preliminar de un/a alumno/a no era un plan formal escrito, puede ofrecerle el formato de un plan de acción que le sirva de ayuda para formalizar un plan. Para encontrar información sobre los planes de acción, véase las páginas 10 y 11.

Realizar evaluaciones de la capacitación

Todo curso de capacitación debe incluir un componente de evaluación. Durante un curso se

pueden administrar varios tipos de evaluaciones, entre ellos:

- evaluaciones de conocimientos y habilidades previos al curso, para determinar si los/as alumnos/as cuentan con los conocimientos y las habilidades requeridos con anterioridad;
- evaluaciones de conocimientos y habilidades durante el desarrollo del curso, para medir el progreso de los/as alumnos/as;
- evaluaciones de conocimientos y habilidades posteriores al curso, para determinar si los/as alumnos/as han logrado alcanzar los objetivos del curso y se están desempeñando según los estándares del mismo;
- evaluaciones totales del curso, para brindar a los/as alumnos/as la oportunidad de que proporcionen retroalimentación sobre si el desarrollo del curso fue bueno, si los materiales para el curso fueron adecuados, y si el contenido del curso satisfizo las necesidades de desempeño que tenían.

Las evaluaciones de las habilidades, en forma parcial o total, por lo general se basan en la realización de una habilidad respecto a un estándar que se detalla en la lista de verificación del desempeño. Después de la capacitación, estas listas de verificación pueden ser utilizadas en el trabajo de diversas maneras. Por ejemplo:

- los/as alumnos/as puede utilizarlas como ayuda de trabajo cuando están aplicando la habilidad,
- los/as supervisores/as pueden utilizarlas para brindar tutoría a los/as alumnos/as a medida que practican una nueva habilidad,
- los/as capacitadores/as pueden utilizarlas durante visitas de seguimiento para observar y dar retroalimentación a los/as alumnos/as.

Cuando se utilizan durante un tiempo, las listas de verificación pueden ayudar a hacer un seguimiento de los cambios en el desempeño desde un punto de observación hasta el siguiente.



Capacitadores/as – Después del aprendizaje

Realizar actividades de seguimiento de manera oportuna

Es importante que los/as capacitadores/as realicen el seguimiento de los/as alumnos/as y los/as supervisores/as a fin de asegurarse de que las nuevas habilidades han pasado a ser parte de la rutina al regresar al trabajo o bien a fin de determinar por qué los/as alumnos/as tienen dificultades al aplicar las nuevas habilidades, de ser éste el caso. Este seguimiento puede incluir visitas para observar, brindar tutoría, resolver problemas, recolectar información (por ejemplo, medir el progreso de un/a alumno/a y los resultados posteriores al curso) e identificar otras brechas posibles en el desempeño.

Ayudar a fortalecer las habilidades de los/as supervisores/as

Transferir a los/as supervisores/as la responsabilidad de apoyar a los/as alumnos/as es un deber clave que tienen los/as capacitadores/as. Durante las visitas de seguimiento, hable de los instrumentos de supervisión (es decir, listas de verificación del desempeño) desarrollados para la capacitación y de cómo pueden ser mejor aprovechados. Realice sesiones de práctica con los/as alumnos/as y los/as supervisores/as, siempre que sea apropiado, y esté abierto/a a tratar otros temas relacionados con el apoyo al desempeño y la supervisión. Ayudar a los/as supervisores/as a comprender la importancia de su rol en la transferencia del proceso de aprendizaje incrementará la probabilidad de éxito del/la alumno/a.

Facilitar la revisión de los planes de acción con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as

Para ser eficaz, un plan de acción tiene que ser más que una hoja de papel. Cuando revise los planes de acción con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as, puede ayudarlos/as a asegurarse de que las actividades estén descritas con detalle específico y que tengan coherencia con las necesidades del entorno laboral. También puede sugerir formas de hacer un mejor uso del tiempo, desarrollar medios más creativos para identificar y adquirir recursos, o bien hallar formas en las cuales los/as alumnos/as y los/as supervisores/as puedan trabajar juntos/as para reforzar el aprendizaje.

Compartir observaciones con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as

Tenga tacto pero sea sincero/a al hacer saber a los/as alumnos/as y a los/as supervisores/as lo que usted cree que se necesita mejorar. Si desea verificar sus observaciones con los/as compañeros/as en su lugar de trabajo, sea cuidadoso/a al compartir información sobre los déficits de habilidades. A menudo las personas logran identificar estos déficits por sí mismas si se les brinda una oportunidad.

Sus observaciones deben apuntar a mejorar el desempeño y a mantener su relación con los/as alumnos/as y sus supervisores/as. Recuerde compartir las cosas positivas que observe y guíe constructivamente toda necesidad de mejoramiento.

Algunas sugerencias para seguir en contacto cuando los fondos para mantener la comunicación no están incluidos en el presupuesto:

- ❑ Pida a los/as alumnos/as que entreguen un cuestionario a sus supervisores/as con preguntas acerca de cómo la capacitación mejoró el desempeño. Incluya una sección para sugerencias sobre cómo mejorar la capacitación basadas en los resultados de desempeño que los/as supervisores/as observan.
- ❑ Haga que los/as capacitadores/as provean a los/as supervisores/as una ayuda de trabajo que ofrezca orientación sobre cómo apoyar las habilidades nuevas de los/as alumnos/as y cómo ponerse en contacto con el/la capacitador/a en caso de tener preguntas específicas.
- ❑ Utilice los encuentros programados al nivel regional, distrital, u otros para establecer contacto con los/as supervisores/as después de la intervención de capacitación.
- ❑ Explique a quienes planifican los programas y a otras personas con poder de decisión la importancia de suministrar fondos u oportunidades para comunicarse con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as.

Mantener la comunicación con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as

Mantener el contacto con los/as supervisores/as y los/as alumnos/as contribuirá a mantener su compromiso de trabajar juntos/as en las habilidades nuevas. Usted puede ayudarlos/as a encontrar

soluciones a los pequeños problemas antes de que éstos se conviertan en grandes problemas. Mantener el contacto también le suministrará a usted ideas que le ayudarán a realizar ajustes a cursos futuros y a mejorar otros elementos dentro del sistema de capacitación.



Alumnos/as – Antes del aprendizaje

Participar en las detecciones de necesidades y en la planificación

Usted puede hacer que la capacitación sea más beneficiosa y relevante para usted y su organización identificando activamente sus necesidades de aprendizaje, participando en la detección de necesidades y colaborando en la planificación de las actividades de capacitación y aprendizaje. Usted mismo/a o junto con su supervisor/a y compañeros/as de trabajo, considere cuáles son las habilidades nuevas o perfeccionadas que necesita para mejorar la calidad de los servicios en su establecimiento. Pregunte a su supervisor/a de qué actividades de aprendizaje y otro tipo de intervenciones se dispone para abordar estas necesidades.

A veces no sabemos qué necesitamos, especialmente en áreas tales como comunicación, liderazgo, supervisión y administración. Estas necesidades pueden ser identificadas mediante varios tipos de detección de necesidades. Si su supervisor/a está llevando a cabo una detección de necesidades de desempeño, o bien si los/as capacitadores/as están en su lugar de trabajo recolectando información relacionada con una intervención de capacitación, comunique lo que usted crea sean los problemas existentes en su lugar de trabajo. Ofrezca sus sugerencias respecto de cuáles habilidades y qué enfoques de capacitación podrían adecuarse a sus necesidades. Puede hacerlo completando cuestionarios, participando en discusiones con otros/as compañeros/as de trabajo, ofreciéndose como voluntario/a para que su desempeño sea observado y evaluado, o inclusive ofreciendo su colaboración para revisar nuevos cursos de capacitación o probarlos en el trabajo de campo.

Una vez que haya sido seleccionado/a para participar de una intervención de aprendizaje, puede hacer varias cosas muy importantes para preparar la transferencia a su trabajo de los conocimientos y las habilidades nuevos que adquirirá. Estas actividades se describen a continuación.

Revisar los objetivos y las expectativas del curso y preparar planes de acción preliminares

Revise los objetivos y las expectativas del curso y luego hable con su supervisor/a al respecto. Ponga en claro de qué manera se relacionan los objetivos de la capacitación con su trabajo y cómo la oportunidad de aprender mejorará su potencial de trabajo, sus habilidades y los servicios que usted brinda. Hable de sus expectativas y las de su supervisor/a. Determine de qué forma practicará y aplicará sus habilidades nuevas durante y después de la capacitación. Pregunte qué apoyo tendrá de parte de su supervisor/a. Compile en una lista todos los puntos acordados con su supervisor/a, como por ejemplo:

- que usted completará actividades de aprendizaje previas al curso,
- que usted participará de la totalidad del programa de capacitación (no se permiten interrupciones),
- que usted orientará a sus compañeros/as de trabajo en los conocimientos y las habilidades nuevos que se aplicarán después de la capacitación,
- que su supervisor/a brindará oportunidades para practicar y fortalecer las habilidades nuevas después de la capacitación,

- ❑ que su supervisor/a y sus compañeros/as de trabajo apoyarán activamente sus esfuerzos para implementar mejoras.

Hablar acerca de esto con su supervisor/a, y luego con sus compañeros/as de trabajo, puede ayudarlo/a a comenzar un plan de acción preliminar al identificar sus actividades y metas tentativas. Para mayor información, véase la muestra de un plan de acción en la página 11.

Comenzar a establecer una red de apoyo

Incluso antes de que comience la capacitación, usted puede comenzar a preparar una red de apoyo que lo/a ayudará a aplicar sus habilidades nuevas. Comente a sus compañeros/as de trabajo sobre la capacitación que está por realizar y hágales saber que luego compartirá los puntos de aprendizaje y recursos clave con ellos/as. Puede que usted desee programar una sesión informativa que tenga lugar poco después del curso de capacitación para poder compartir con ellos/as su plan de acción final y pedirles ideas para implementar lo que usted ha aprendido.

Algunos enfoques de aprendizaje pueden permitirle practicar las habilidades nuevas con sus compañeros/as de trabajo mientras usted está aprendiendo. Por ejemplo, el aprendizaje en el lugar de trabajo, el aprendizaje autodirigido y el aprendizaje basado en grupos que toma varias sesiones o módulos por lo general incluyen ejercicios para practicar ciertas habilidades o tareas asignadas que los/as alumnos/as deben cumplir entre una sesión y otra.

Si uno/a o más compañeros/as de trabajo están participando en el mismo curso de capacitación, pueden completar juntos/as las actividades de aprendizaje previas al curso, luego compartir lo que cada uno/a espera lograr de la capacitación y en qué formas quieren trabajar juntos/as para aplicar las nuevas habilidades. Hablar con sus compañeros/as de trabajo lo/a ayudará a desarrollar un compromiso de apoyo mutuo para mejorar sus habilidades y la calidad de los servicios de salud que brindan.

Completar las actividades de aprendizaje previas al curso

Prepárese para sacar el mayor provecho de la capacitación completando toda actividad o tareas de aprendizaje previas al curso que se requieran. Además de la descripción y los objetivos del curso, el/la capacitador/a puede hacerle llegar alguna lectura de referencia, un cuestionario de autoevaluación, y ejemplos de casos o problemas para analizar. Algunos cursos requieren que los/as alumnos/as completen satisfactoriamente un módulo de aprendizaje autodirigido antes de poder calificar para comenzar el curso. Las actividades previas al curso podrían incluir también la recolección de información o ejemplos de casos de su propia experiencia o de su lugar de trabajo para que sean utilizados en actividades de capacitación. Completar las actividades previas al curso ayuda a asegurar que usted está preparado/a para aprender y aplicar el nuevo contenido en el curso y además brinda información que los/as capacitadores/as necesitan para hacer que el curso sea más relevante para su experiencia y entorno laboral.



Alumnos/as – Durante el aprendizaje

Participar activamente en el curso

Cuanto más activamente participe en las sesiones, los ejercicios y otras interacciones del curso con los/as capacitadores/as y otros/as que están aprendiendo, mayor será el conocimiento que adquiera. Una activa participación le permite capitalizar las experiencias de los/as otros/as, clarificar conceptos, practicar habilidades y explorar cómo aplicará las habilidades nuevas en su trabajo. La participación activa incluye:

- ❑ llegar a tiempo a todas las sesiones de aprendizaje e involucrarse activamente en ellas, incluyendo discusiones, ejercicios de resolución de problemas, proyectos en equipo y sesiones de práctica de habilidades;
- ❑ formular preguntas sobre el contenido del curso en lo que se refiere a su trabajo específico;
- ❑ probar nuevas conductas donde sea apropiado durante el desarrollo del curso y solicitar retroalimentación para mejorar sus habilidades;
- ❑ compartir sus ideas y solicitar retroalimentación de los/as capacitadores/as y otros/as alumnos/as;
- ❑ discutir los desafíos y preguntas individualmente con los/as capacitadores/as cuando sea posible (por ejemplo, después de clase, durante los recesos, entre las sesiones, durante las visitas a los lugares de trabajo).

Los mecanismos adicionales que pueden fomentar su intervención activa en el curso incluyen:

- ❑ *Identificar a un/a o más alumnos/as (camaradas) con quienes pueda completar las*

tareas asignadas, compartir ideas y discutir lo que están aprendiendo. Resulta provechoso intercambiar ideas sobre cómo se pueden utilizar mejor las habilidades nuevas en el trabajo y practicar las habilidades que sean pertinentes. Una relación “de camaradería” es más eficaz entre compañeros/as de trabajo o con aquellos/as con quienes se puede hacer un compromiso de conexión continua que les permitirá apoyarse mutuamente después del evento de capacitación en sí. Relacionarse con un/a camarada de aprendizaje que sea un/a compañero/a de trabajo le permite identificar metas de desempeño importantes como equipo y crear un plan de acción conjunto para aplicar en el lugar de trabajo, incluyendo detalles sobre cómo compartirán el plan con su supervisor/a y los/as otros/as compañeros/as de trabajo. Otro apoyo posterior a la capacitación puede provenir de las asociaciones profesionales y de las asociaciones paritarias oficiales.

- ❑ *Escribir reflexiones sobre lo que está aprendiendo.* Elaborar notas en un diario de aprendizaje puede ayudarlo/a a retener los conocimientos y las habilidades, a compartir la información más relevante de la capacitación con su supervisor/a y a concentrarse en las mejores formas de implementar nuevas prácticas en el trabajo. El/la capacitador/a que lo guía puede darle oportunidades para que escriba en su diario de aprendizaje durante las sesiones de capacitación. En su diario también puede hacer un seguimiento de los problemas y las preguntas que quiera profundizar con el/la

capacitador/a o con otros/as alumnos/as y tomar notas sobre el apoyo y los recursos que piense que necesitará para poner en práctica las habilidades nuevas. Si mantiene su diario a lo largo de todo el programa de capacitación, puede utilizarlo como referencia cuando complete e implemente su plan de acción.

Desarrollar planes de acción realistas para la transferencia del aprendizaje

El plan de acción preliminar desarrollado con su supervisor/a —o bien las discusiones que usted y su supervisor/a mantuvieron respecto de las expectativas de la capacitación— le dan las bases para su plan de acción. Si su plan de acción preliminar no fue un documento formal, pídale a su capacitador/a que le proporcione las guías y un formato para desarrollar un plan de acción por escrito, o refiérase al plan de muestra en la página 11. Consulte su diario de aprendizaje y utilice lo que ha aprendido a partir de su participación en el curso como base para refinar su plan de acción. La mayoría de los planes de acción incorporan áreas para mejorar (que describen metas y objetivos mensurables y alcanzables), problemas o barreras previstos que superará, y acciones específicas que se han de realizar. Para

cada acción, identifique a la persona responsable, los recursos que se necesiten, una fecha límite de finalización y los cambios que usted espera se produzcan como resultado de la acción. Algunas de las acciones pueden resaltar la práctica de habilidades adicionales u otras actividades de autodesarrollo para ayudarlo/a a alcanzar su meta.

A medida que se prepare a implementar su plan de acción, considere el uso de las siguientes técnicas:

- ❑ De ser factible, haga planes para que un/a capacitador/a visite su lugar de trabajo o esté disponible para consultar con usted y su supervisor/a después de la capacitación a fin de ayudar a facilitar la implementación de su plan de acción.
- ❑ Trate de anticipar las posibles áreas de resistencia (por ejemplo, por parte de supervisores/as, compañeros/as de trabajo o personal administrativo) o barreras en su lugar de trabajo (por ejemplo, logística o problemas de suministros y equipos).
- ❑ Con su capacitador/a o su camarada de aprendizaje, intente una lluvia de ideas sobre cómo poder superar las barreras y determine qué recursos y tipos de apoyo se necesitan para superar los obstáculos.
- ❑ Incluya en su plan de acción los pasos identificados para superar las barreras.



Alumnos/as — Después del aprendizaje

Reunirse con el/la supervisor/a para revisar el plan de acción

La reunión con su supervisor/a que planificaron juntos/as antes de la capacitación es una de las formas más eficaces de comenzar a crear un sistema de apoyo para la transferencia del aprendizaje. Reúnase con su supervisor/a tan pronto como le sea posible después de finalizar la capacitación. Revisen las metas y los objetivos y las expectativas mutuas de mejoramiento que habían tratado antes de la capacitación. Revisen cada una de las actividades incluidas en su plan de acción, los recursos y el apoyo necesarios, las fechas límite de finalización, y los cambios que se esperan. Intente una lluvia de ideas sobre la forma en la cual su capacitador/a y su supervisor/a pueden trabajar juntos/as para apoyar la transferencia al trabajo de sus habilidades nuevas. Lleven a cabo los ajustes a su plan de acción y establezcan un horario para revisar periódicamente el progreso con su supervisor/a.

Aplicar las habilidades nuevas e implementar el plan de acción

Después de haber discutido su plan de acción con su supervisor/a, compártalo con sus compañeros/as de trabajo, especialmente con aquellos/as que usted identificó para ayudar a implementar las actividades del plan de acción. Explíqueles que va a practicar habilidades nuevas y que llevará a cabo actividades especiales a medida que se vaya implementando su plan. Oriéntelos/as respecto de todo nuevo procedimiento que vaya a utilizar y comparta todo material que pudiera ser de interés para ellos/as. (Nota: A menos que usted haya

sido capacitado/a para impartir capacitación a otras personas, no se debe esperar que usted capacite a sus compañeros/as de trabajo, especialmente en los procedimientos clínicos complejos.) Explique las actividades que involucrarán a sus compañeros/as de trabajo y solicíteles la retroalimentación que usted necesita. Es mejor que su supervisor/a esté presente durante las sesiones informativas con sus compañeros/as de trabajo a modo de refuerzo y para mostrar apoyo a sus actividades.

Cuelgue su plan de acción en una pared o colóquelo en algún otro lugar prominente y vaya marcando las actividades a medida que las vaya completando. Asegúrese de reservar un tiempo para revisar el contenido de la capacitación y practicar las habilidades nuevas utilizando cualquiera de las ayudas de trabajo provistas durante la capacitación (por ejemplo, diagramas de flujo y listas de verificación). Si otros/as compañeros/as de trabajo participaron en la capacitación y han desarrollado un plan de acción conjunto, lleve a cabo las actividades según las tareas asignadas en el plan de acción. Reúnase con los/as demás alumnos/as y con su supervisor/a periódicamente para revisar el progreso.

Reúnase a intervalos regulares con su supervisor/a (y con su capacitador/a si se ha planificado una visita de seguimiento posterior a la capacitación) para tratar los avances y las limitaciones en la transferencia de su aprendizaje. Trabaje con su supervisor/a para identificar todo apoyo y recurso adicional necesario para implementar las habilidades nuevas. Con frecuencia se necesitan muchos pasos para asegurar el logro de la transferencia del

aprendizaje (identifique con cuidado estas acciones y luego sígalas una a una). La implementación de su plan de acción y la aplicación de las habilidades nuevas es un esfuerzo de equipo que sólo puede tener éxito con la cooperación y el apoyo de todos/as en su organización.

Usar ayudas de trabajo

Por lo general los cursos de capacitación suministran a sus alumnos/as ayudas de trabajo que son utilizadas como ayuda-memoria respecto a cómo y cuándo hay que realizar una tarea. Algunas veces los/as alumnos/as desarrollarán ayudas de trabajo como parte de su curso de capacitación. Utilícelas con frecuencia y, siempre que sea apropiado, compártalas con sus compañeros/as de trabajo. Pueden ser de ayuda para recordarle lo aprendido y para incorporar sus conocimientos y habilidades nuevos en las tareas del trabajo.

Trabajar en red con otros/as alumnos/as y capacitadores/as para obtener apoyo

Contar con una red de apoyo de alumnos/as o con un/a camarada de aprendizaje pueden incrementar la probabilidad de transferencia del aprendizaje después de la capacitación (si existe el compromiso de mantener estas relaciones). Encuentre formas de continuar en contacto con otros/as alumnos/as mediante reuniones regulares, conversaciones telefónicas y visitas. Puede compartir experiencias en la implementación de los planes de acción, discutir problemas que encontraron y lecciones que aprendieron, celebrar los éxitos y

ayudarse mutuamente a fijar nuevas metas o revisar planes de acción.

Cuando los/as capacitadores/as se pongan en contacto con usted para hacer un seguimiento, utilice esa oportunidad para compartir los éxitos y los problemas y para recibir retroalimentación. En las entrevistas o encuestas realizadas después de la capacitación, proporcione retroalimentación concreta y constructiva al/la capacitador/a sobre cómo podría mejorarse el programa. Además, mencione qué tipo de capacitación en otras habilidades y qué tipo de apoyo ayudarían, en su opinión, a mejorar su desempeño y la calidad de los servicios de salud que brinda.

Monitorear el propio desempeño

Realice controles del progreso regularmente para ayudar a garantizar la continua transferencia del aprendizaje. Usted puede monitorear su propio desempeño reservando algún tiempo para revisar su plan de acción y la retroalimentación o los datos de las observaciones realizadas por su supervisor/a, capacitador/a, y otros/as alumnos/as y compañeros/as de trabajo. Considere la posibilidad de registrar en un gráfico los puntajes que obtuvo en sus evaluaciones de habilidades. De ser posible, grafique también las estadísticas del servicio de salud relacionadas con su plan de acción, como por ejemplo, nuevos servicios o cambios en los servicios. Siga manteniendo un diario de aprendizaje para poder hacer seguimiento de sus experiencias, las preguntas que tiene y las barreras que enfrenta al aplicar los conocimientos y realizar las habilidades. Comparta estas anotaciones



Compañeros/as de trabajo y otros/as — Antes del aprendizaje

regularmente con su supervisor/a y solicite ayuda para revisar y actualizar su plan de acción.

Participar en las detecciones de necesidades y en las discusiones acerca del impacto que pretende lograr la capacitación

Usted junto con sus compañeros/as de trabajo puede contribuir en forma importante al mejoramiento del desempeño y al proceso de capacitación aunque no participe en el evento de capacitación en sí. Inténtelo haciendo uso de algunos de los procedimientos que se describen abajo para ayudar a los/as alumnos/as a transferir a su lugar de trabajo los conocimientos y las habilidades nuevos.

- Participe en las detecciones de necesidades: colabore en la recolección de información, proporcione retroalimentación honesta sobre las necesidades individuales y del lugar de trabajo tal y como usted las percibe y hable acerca de lo que usted descubre con sus compañeros/as de trabajo y su supervisor/a.
- Participe en discusiones con su supervisor/a y compañeros/as de trabajo sobre cómo se supone que la capacitación mejore los servicios. Sea consciente de estas metas de la capacitación

y de los planes de acción de los/as alumnos/as de modo tal que pueda brindar apoyo.

Comparta con otros/as lo que piensa y las ideas que tenga. Para lograr tener éxito, las intervenciones de capacitación requieren un lugar de trabajo que preste apoyo y ayuda.

Solicitar a los/as alumnos/as que traigan puntos clave de aprendizaje para compartir con su grupo de trabajo

Usted junto con otros/as integrantes del personal en el lugar de trabajo puede beneficiarse de las experiencias de aprendizaje de su(s) compañero/a(s). En los días previos al evento de aprendizaje, no deje de hablar con los/as alumnos/as para darles estímulo y hacerles saber que comparte su entusiasmo y que está interesado/a en lo que aprenderán. Hágales saber también que espera poder ayudarlos/as en la tarea de transferir lo que hayan aprendido cuando regresen a trabajar. Si tiene algún interés específico o conocimiento experto en el área de contenidos de la capacitación, puede ser que quiera darles una lista de preguntas que le gustaría tratasen con el/la capacitador/a o

Compañeros/as de trabajo y otros/as — Durante el aprendizaje

pedirles que a su regreso traigan materiales de consulta para compartir con el grupo de trabajo.

Completar las obligaciones laborales de los/as alumnos/as que fueron reasignadas

Cuando sus compañeros/as de trabajo se ausentan para asistir a una capacitación siempre es difícil seguir brindando un buen servicio. Usted puede contribuir a ello asumiendo algunas obligaciones laborales adicionales mientras ellos/as se encuentren en la capacitación. Esto puede significar que tenga que trabajar más fuerte durante una o más semanas. Es posible que su supervisor/a le asigne más obligaciones en el trabajo. Una manera de mostrar su apoyo es preguntarle a su supervisor/a si hay algo que usted pueda hacer para colaborar

mientras su compañero/a de trabajo participa en la capacitación.

Participar en los ejercicios de aprendizaje a solicitud de los/as alumnos/as

Algunos diseños y enfoques de capacitación requieren que los/as alumnos/as practiquen los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo durante el transcurso de un evento de aprendizaje. La capacitación basada en grupos que se desarrolla en varias sesiones por lo general incluye tareas asignadas que los/as alumnos/as deben completar entre una y otra sesión. Los enfoques de aprendizaje en el trabajo y autodirigido generalmente incorporan oportunidades para que los/as alumnos/as practiquen las nuevas habilidades mientras aún están aprendiendo. A solicitud de los/as alumnos/as o de su supervisor/a, usted puede colaborar con los ejercicios de aprendizaje observando a los/as alumnos/as o bien

Compañeros/as de trabajo y otros/as — Después del aprendizaje

ayudándolos/as a practicar habilidades participando en los juegos de roles.

Brindar apoyo a los logros de los/as alumnos/as

Poco después del evento de aprendizaje, pregunte a los/as alumnos/as qué es lo más beneficioso que aprendieron; pregúnteles qué formas hay de aplicar los conocimientos y las habilidades en su establecimiento y asegúreles que usted los/as ayudará con la transferencia del aprendizaje. Si bien la conversación inicial podría ser sólo una charla amigable, asegúrese de disponer de tiempo para hablar sobre su experiencia de aprendizaje con mayores detalles. En la mayoría de los casos, especialmente cuando se trata de procedimientos clínicos complejos, un/a alumno/a carecerá de las habilidades para realmente enseñarle lo que ha aprendido. No obstante, sí será capaz de compartir con usted los principios básicos que le permitirán apoyar sus esfuerzos en el aprendizaje. Intente utilizar alguna de las siguientes sugerencias para apoyar la transferencia del aprendizaje:

- Pida a los/as alumnos/as que compartan copias de los materiales de aprendizaje usados en la

capacitación, luego revise los materiales a fin de actualizar su propia comprensión del tema. Hable con los/as alumnos/as acerca de aquello que usted considere interesante en los materiales y de las ideas que ellos/as han compartido.

- Si el/la supervisor/a del establecimiento ha estado de acuerdo en que se deben adoptar nuevos estándares o procedimientos (por ejemplo, prácticas de prevención de infecciones más estrictas), pregúntele entonces cómo es que usted puede colaborar en su aplicación. Si bien es cierto que usted necesitará capacitarse a fin de aumentar sus propios conocimientos y habilidades, los/as alumnos/as pueden brindarle una orientación inicial en las nuevas prácticas.
- Si los/as alumnos/as adquirieron una habilidad nueva, obsérvelos/as demostrar la habilidad u ofrézcase a participar con ellos/as en los juegos de roles de modo que puedan seguir practicando lo que han aprendido. Encuentre formas de estimularlos/as a aplicar sus habilidades nuevas.

Es un hecho indiscutible que la gente se ve influenciada por quienes la rodean, por consiguiente,

Referencias y recursos bibliográficos

usted puede colaborar a que sus compañeros/as de trabajo apliquen sus conocimientos y habilidades nuevos a fin de que todos/as puedan beneficiarse.

Bertrand JT, Escudero G. *Compendium of indicators for evaluating reproductive health programs*. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation, Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill, 2002.

Broad ML, Newstrom JW. *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

Broad ML, editor. *Transferring learning to the workplace*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1997.

Caiola N et al. Supervising health services: improving the performance of people. Borrador en prueba de campo. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2002.

Dohlie MB. Supportive supervision: a performance improvement intervention. PRIME II Better Practices (borrador no publicado). Chapel Hill, NC: Intrah, PRIME II Project, 2001.

EngenderHealth. Whole-site training: EngenderHealth's approach to training. Working Paper No. 11. New York, NY: EngenderHealth, 1998.

Intrah. *Making it happen: using distance learning to improve reproductive health provider performance*. Chapel Hill, NC: Intrah, 1999.

Intrah. *Reproductive health training for primary providers: a sourcebook for curriculum development*. Chapel Hill, NC: Intrah, 1997.

Kotter JP. *The leadership factor*. New York, NY: Free Press, 1988.

Newstrom JW. The management of unlearning: exploding the "clean slate" fallacy. *Training and Development Journal* 1983; 37(8):36-9.

Sullivan RL. The transfer of skills training. *American Society for Training and Development Info-line* 1998;9804:1-16.

Sullivan RL, Gaffikin L. *Habilidades de diseño instruccional para profesionales en salud reproductiva*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 1997.

PLAN DE ACCIÓN

Alumno/a:		Intervención de capacitación:		Fecha:	
Mi equipo/red de apoyo Compañero/a(s) de trabajo:		Supervisor/a:		Capacitador/a:	
Áreas específicas a mejorar: (Piense en logros claros y actividades para alcanzar.)					
Problemas a superar: (Describa las barreras que deben eliminarse o reducirse y cómo debe hacerse.)					
Acciones específicas detalladas (en secuencia) (No olvide incluir revisiones periódicas del progreso con el equipo de apoyo como parte de las acciones específicas.)		Responsable(s)	Recursos	Fecha/ Hora*	Cambios esperados
Paso 1.					
Paso 2.					
Paso 3.					
Paso 4.					
Paso 5.					
Paso 6.					
Paso 7.					
Paso 8.					
Paso 9.					
Paso 10.					
Paso 11.					
Compromiso del equipo/red de apoyo:					
Firma del/la alumno/a: Firma del/la supervisor/a: Firmas de los/as compañeros/as de trabajo:			Fecha: Firma del/la capacitador/a:		



El Proyecto PRIME II

El Proyecto PRIME II, que actualmente trabaja en más de 20 países, ha sido diseñado con el fin de fortalecer el desempeño de los/as proveedores/as de atención básica para la salud reproductiva y la planificación familiar en sus esfuerzos por mejorar los servicios que se ofrecen en sus comunidades. PRIME II se implementa en forma conjunta a través de Intra y otros socios del proyecto como Abt Associates, EngenderHealth, Program for Appropriate Technology in Health (PATH) y Training Resources Group, además de otras instituciones de apoyo como American College of Nurse-Midwives y Save the Children.

Intrah

Intrah es una organización de ayuda al desarrollo de la salud mundial con base en la Facultad de Medicina de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. A partir de su fundación en 1979, Intrah enfoca sus esfuerzos principalmente en los/as proveedores/as de atención básica para la salud centrada en el/la usuario/a en los lugares de bajos recursos, y es líder reconocida en la creación de sistemas de capacitación. Como Centro Cooperante de OPS/OMS para el Desarrollo de Recursos Humanos para la Salud, Intra apoya asimismo el fomento de la capacidad institucional y el desarrollo e implementación de políticas y estándares para la prestación de servicios. Sus oficinas regionales se encuentran en India, Kenia, República Dominicana y Senegal.

El Proyecto PRIME II

Intrah

School of Medicine

The University of North Carolina at Chapel Hill

1700 Airport Road, Suite 300 CB 8100

Chapel Hill, NC 27599-8100

Teléfono: 919-966-5636

Fax: 919-966-6816

intrah@intrah.org www.prime2.org

JHPIEGO

A través de actividades de defensa y promoción, la educación y el mejoramiento del desempeño, JHPIEGO apoya a los/as responsables de diseñar políticas, educadores/as y capacitadores/as de los países anfitriones a incrementar el acceso y reducir las barreras interpuestas a los servicios de salud de alta calidad, particularmente en planificación familiar y atención materna y neonatal, para todos/as los/as miembros de sus sociedades. La labor de JHPIEGO se lleva a cabo en un ambiente que reconoce los aportes individuales e incentiva soluciones prácticas e innovadoras que permitan satisfacer las necesidades identificadas en lugares de bajos recursos a través de África, Asia y América Latina y el Caribe. JHPIEGO Corporation, fundada en 1973, es una organización sin fines de lucro afiliada a Johns Hopkins University.

JHPIEGO

1615 Thames Street, Suite 200

Baltimore, MD 21231-3492

Teléfono: 410-537-1800

Fax: 410-537-1474

info@jhpiego.net www.jhpiego.org

**Para pedir o descargar ejemplares adicionales, diríjase a:
www.prime2.org www.jhpiego.org**