

Estándares de capacitación y aprendizaje
Lista de verificación y herramienta para
desarrollar y llevar a cabo intervenciones de
capacitación y aprendizaje de alta calidad

Octubre de 2012

INTRaHEALTH INTERNATIONAL

© 2012 IntraHealth International, Inc.

IntraHealth International es una organización líder en apoyo al desarrollo de una fuerza laboral eficaz para la salud. Nos hemos comprometido a trabajar para lograr que en todos lados las personas tengan acceso a trabajadores de salud calificados que cuenten con los suministros y apoyo necesarios y que puedan proveer servicios de salud esenciales. La capacitación de alta calidad es un elemento fundamental para esta labor.

RECONOCIMIENTOS

IntraHealth desea reconocer el aporte de Boniface Sebikali y Judith Winkler, quienes elaboraron el borrador inicial de estos Estándares. El borrador inicial fue ampliado y completado durante un taller de consulta de dos días de duración que se llevó a cabo en mayo de 2007. Agradecemos a los participantes de este taller, James McMahan, Lisa Moreau, Pauline Muhuhu, Catherine Murphy, Ramata A. Ouattara, Boniface Sebikali y Judith Winkler, por su colaboración en esta tarea.

Adicionalmente, expresamos nuestro agradecimiento a los participantes del taller de intercambio técnico y actualización en capacitación y aprendizaje por su cuidadosa ponderación y valiosos aportes a estos Estándares:

Eftu Ahmed	Marianna Hakobyan	Moshi Ntabaye
Kidist Belete	Caroline Karutu	Daphrose Nyirasafali
Armine Danielyan	Fatma Kabole	Ramata A. Ouattara
Sebastiana Diata	Ramatou Fomba Konate	George Phillip
Laetitia Gahimbaza	Josephine Mbiyu	Boniface Sebikali
Kamlesh Giri	Lisa Moreau	Cheick Toure
Babacar Gueye	Viviane Mukakarara	Judith Winkler
	Catherine Murphy	

Catherine Murphy, Nina Frankel, Kamlesh Giri y Boniface Sebikali elaboraron la versión de 2010 de estos Estándares, y Maureen Corbett y Barbara Stilwell lideraron y brindaron apoyo general para la elaboración del documento. Además, Maureen Corbett y Catherine Murphy editaron el documento en 2012 para señalar el compromiso de IntraHealth de proveer alojamiento para instructores y estudiantes discapacitados.

Finalmente, valoramos el tiempo y sabiduría aportados por la División de Programas de IntraHealth y los líderes de campo de IntraHealth para basar estos Estándares en la práctica. Además, agradecemos su apoyo y liderazgo en el proceso de trasladar los Estándares del documento a la práctica.

Índice

Introducción	1
Antecedentes.....	1
¿Qué son los Estándares de capacitación y aprendizaje?	1
Propósito de los Estándares.....	1
Cómo utilizar la lista de verificación de los Estándares de capacitación y aprendizaje y las 7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación	2
Principios rectores	2
Abreviaciones de los títulos de documentos utilizados en los Estándares.....	3
Lista de verificación de los Estándares de capacitación y aprendizaje	4
Estándares de capacitación y aprendizaje	6
Segmento 1: Planificar intervenciones de capacitación y aprendizaje	7
Segmento 2: Desarrollar planes de estudios y materiales	9
Segmento 3: Prepararse para la ejecución de intervenciones de capacitación y aprendizaje	11
Segmento 4: Llevar a cabo intervenciones de capacitación y aprendizaje	13
Segmento 5: Dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes	15
Segmento 6: Evaluar los programas de capacitación y aprendizaje	15
Segmento 7: Documentar las intervenciones de capacitación y aprendizaje	16
Segmento 8: Formular y aplicar políticas y estrategias nacionales de capacitación	17
Glosario	19
7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación	23
Recursos y enlaces	25

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

IntraHealth desarrolló su enfoque para la ejecución de intervenciones de capacitación y aprendizaje de alta calidad en base a la labor realizada en más de 50 países desde que se fundó la organización en 1979. Nos basamos en nuestra amplia experiencia para desarrollar una serie de documentos de guía y herramientas para el personal de IntraHealth, nuestros socios y otras personas. Muchas de estas herramientas se elaboraron bajo los Proyectos PRIME I y PRIME II y más recientemente, bajo Capacity Project. En el documento de los Estándares de capacitación y aprendizaje de IntraHealth se hace uso de todos estos recursos y de una serie de herramientas clave de otras organizaciones. Adicionalmente, el documento incluye referencias y enlaces a secciones específicas de estos documentos junto con cada Estándar (para ayudar a los lectores a encontrar orientación detallada para aplicar los Estándares) y una lista compilada de recursos.

¿Qué son los Estándares de capacitación y aprendizaje?

Los Estándares de capacitación y aprendizaje son enunciados que definen la práctica generalmente aceptada de asegurar la calidad de las actividades de capacitación y aprendizaje.

Propósito de los Estándares

Los Estándares de capacitación y aprendizaje de IntraHealth se crearon como una guía para las personas responsables de planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de capacitación de diversos tipos. Los Estándares describen los elementos que los programas eficaces de capacitación y aprendizaje deben incluir y sirven de base para elaborar, apoyar y evaluar planes de estudios y programas.

En ciertas situaciones quizá sea imposible aplicar todos los Estándares. En estos casos se deberá utilizarlos de todas formas para guiar el proceso y evaluar los resultados, tomando en cuenta que puede haber ciertas limitaciones. Creemos (y nuestra experiencia lo demuestra) que al aplicar los Estándares, mejora el desempeño de los proveedores de servicios de salud y trabajadores de salud en el lugar de trabajo y en el puesto. Éstos son los Estándares por los que trabajamos y que definen la calidad que buscamos alcanzar.

Cómo utilizar los Estándares

Los Estándares se pueden utilizar como guía para asegurar la calidad de las iniciativas de capacitación, incluso durante las siguientes actividades:

- Los gerentes de programas y especialistas en capacitación y evaluación pueden utilizar los Estándares en la planificación, ejecución y evaluación de programas que incluyan componentes de capacitación y aprendizaje.
- Las personas responsables de diseñar cursos y los especialistas en capacitación y evaluación pueden utilizar los Estándares en el diseño, desarrollo y evaluación de planes de estudios, así como la ejecución y evaluación de intervenciones de aprendizaje.
- Los gerentes pueden utilizar los Estándares como referencia al desarrollar descripciones de puesto y establecer expectativas de desempeño para empleados, socios o consultores.
- Los Ministerios de Salud y Educación, instituciones de capacitación en salud, colegios profesionales y otras instituciones pueden utilizar los Estándares como base para el desarrollo e implementación de políticas y estrategias nacionales de capacitación y educación.

Cómo utilizar la lista de verificación de los Estándares de capacitación y aprendizaje y las 7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación

La lista de verificación es una versión abreviada de los Estándares y su formato permite verificar con facilidad que los Estándares se hayan tomado en cuenta. Puede ser particularmente útil para los gerentes que buscan asegurar la calidad de las intervenciones, mientras que la versión completa de los Estándares, que incluye información más detallada y referencias para la aplicación de cada estándar, será de mayor utilidad para las personas involucradas directamente en el desarrollo y ejecución de actividades de capacitación y aprendizaje.

Las 7 preguntas de planificación ayudan a los gerentes de programas a planificar las actividades de capacitación y corresponden a los primeros pasos a seguir incluidos en el documento de IntraHealth *Aprendizaje para mejorar el desempeño: guía y colección de herramientas para los programas de capacitación y educación de trabajadores de salud*, que es una de las principales referencias para los Estándares de capacitación y aprendizaje.

Principios rectores

Los siguientes principios rigen la aplicación de los Estándares de capacitación y aprendizaje.

- **El aprendizaje para mejorar el desempeño** (AMD) de **IntraHealth** es un enfoque que se utiliza en la planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de

actividades o programas de capacitación y aprendizaje. Los Estándares de capacitación y aprendizaje son consistentes con el aprendizaje para mejorar el desempeño (LFP) y ayudan a asegurar que este enfoque se aplique de forma estandarizada.

- **El seguimiento al desarrollo de los estudiantes, que incluye la supervisión con apoyo**, constituye una parte integral de toda intervención de aprendizaje para adquirir destrezas o capacidades. Estos pasos son críticos para asegurar la transferencia del aprendizaje y lograr el desempeño deseado en el empleo.
- **La experiencia de trabajo en los países y con los programas** constituye la base de los Estándares de capacitación y aprendizaje. Se invita a los usuarios del documento a que busquen oportunidades para aprender de la experiencia; por ejemplo, recolectar datos cualitativos y cuantitativos sobre programas de capacitación y aprendizaje, compartir las lecciones aprendidas y tomar como base lo que funciona.

Abreviaciones de los títulos de documentos utilizados en los Estándares

AMD	<i>Aprendizaje para mejorar el desempeño: guía y colección de herramientas para los programas de capacitación y educación de trabajadores de salud</i>
CS	<i>¡La capacitación sí sirve! Todo lo que tiene que saber sobre coordinar, diseñar, impartir y evaluar la capacitación en grupo</i>
PFT	<i>Programming for Training: A resource package for trainers, program managers, and supervisors of reproductive health and family planning programs</i>
PI	<i>Performance Improvement Stages, Steps and Tools</i>
7PP	<i>7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación</i>
TA	<i>Transferencia del aprendizaje: una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud</i>

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE

Esta lista de verificación de los Estándares permite verificar rápidamente si se siguieron todos los pasos necesarios para la planificación, ejecución y evaluación de una intervención exitosa de capacitación.

Instrucciones: Marque cada ítem de la lista de verificación que se haya abordado, de arriba hacia abajo. Para los ítems que no se han ejecutado, consulte el segmento correspondiente de los Estándares de capacitación y aprendizaje de IntraHealth para obtener más información sobre cómo llevar a cabo estos pasos.

Segmento 1: Planificar intervenciones de capacitación y aprendizaje

- 1. Se identifica **una brecha o brechas de desempeño** (necesidades de aprendizaje) para las cuales se desarrollará la intervención de capacitación.
- 2. Se redacta **un objetivo de aprendizaje** para abordar la brecha o brechas.
- 3. Se utiliza **la mejor información** disponible para realizar el análisis.
- 4. Se identifica e involucra a los **interesados**.
- 5. Se identifica **los recursos** adecuados para alcanzar el objetivo de aprendizaje y abordar la brecha o brechas de desempeño.
- 6. Se elabora un **presupuesto escrito**.
- 7. Se recaba y se utiliza información sobre las **características de los estudiantes** y su **ambiente laboral**.
- 8. Se recaba y se utiliza información sobre las **responsabilidades en el puesto** y las **destrezas y conocimientos fundamentales**.

Segmento 2: Desarrollar planes de estudios

- 9. **Las metas de aprendizaje** se basan en las destrezas, conocimientos y actitudes fundamentales. Los objetivos de aprendizaje incluyen **desempeño, condiciones y criterios**.
- 10. Se redacta una **estrategia de enseñanza** que describe los siguientes elementos y relaciona elementos específicos de capacitación con los objetivos de aprendizaje.
 - descripción del programa
 - objetivos y metas de aprendizaje
 - criterios de selección de los estudiantes
 - métodos de capacitación y aprendizaje
 - material didáctico
 - métodos de evaluación
 - duración del curso
 - composición propuesta del curso (número de estudiantes y capacitadores, entre otros)
 - ejecución de la actividad de capacitación, planes de seguimiento y evaluación
- 11. **El plan de estudios y el material de apoyo** se relacionan con las necesidades y requerimientos de aprendizaje y se ajustan a la estrategia de enseñanza.
- 12. Se involucra a los **interesados** para asegurar la transferencia del aprendizaje.
- 13. Los **derechos de autor (copyright), reconocimientos** y uso de **logotipos** cumplen con los requerimientos correspondientes.

Segmento 3: Prepararse para la ejecución de intervenciones de capacitación y aprendizaje

- 14. Los **arreglos logísticos** requeridos para la intervención se realizan con anticipación, incluido el alojamiento requerido para instructores y/o estudiantes discapacitados.
- 15. Hay **recursos didácticos** (material impreso, modelos, equipo audiovisual, paquetes de capacitación, entre otros) disponibles y listos para ser utilizados.
- 16. Existe un **plan para la selección y preparación de capacitadores y facilitadores**.
- 17. Existen **mecanismos** para apoyar la **transferencia del aprendizaje** en el trabajo.
- 18. Para las actividades de **capacitación clínica**, se realizan la programación y los arreglos necesarios para contar con una carga adecuada de casos, sitios de capacitación preparados, así como preceptores y capacitadores.

Segmento 4. Llevar a cabo intervenciones de capacitación y aprendizaje

- 19. **Hay recursos didácticos**, equipo y suministros disponibles y se utilizan para los propósitos previstos.
- 20. Los **arreglos logísticos** satisfacen las necesidades de los capacitadores y los estudiantes.
- 21. La **tecnología** requerida para llevar a cabo la intervención de aprendizaje está disponible.
- 22. La intervención de aprendizaje requiere de la **participación activa** de capacitadores y estudiantes.
- 23. Los **conocimientos y destrezas se evalúan** según lo establecido en la estrategia de enseñanza.
- 24. **La adquisición de destrezas** se basa en las capacidades.
- 25. Todas las personas que participan en la actividad de capacitación (**capacitadores y estudiantes**) **reciben retroalimentación**.

Segmento 5: Dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes

- 26. Existe un **plan de seguimiento escrito**.
- 27. Los mecanismos para llevar a cabo el seguimiento se han integrado al **sistema de supervisión**.
- 28. **Los estudiantes desarrollan planes de acción** para aplicar lo aprendido en su trabajo.
- 29. Se proporciona **información actualizada** y **recursos para apoyar el desempeño en el trabajo**.

Segmento 6. Evaluar las intervenciones de capacitación y aprendizaje

- 30. Existe un **plan de evaluación** escrito que describe qué, cómo, dónde y cuándo se evaluará, quién realizará la evaluación y qué recursos se requieren.
- 31. La evaluación muestra el impacto de la intervención de aprendizaje en **el desempeño de los estudiantes**.
- 32. Los informes de evaluación reflejan **los resultados del programa** que se pueden utilizar para la **toma de decisiones**.

Segmento 7. Documentar las intervenciones de capacitación y aprendizaje

- 33. Se utiliza **un sistema** para documentar y manejar información sobre los estudiantes, capacitadores, recursos didácticos, recursos logísticos y actividades de capacitación de esta intervención de capacitación.

Estándares de capacitación y aprendizaje

Segmento 1: Planificar intervenciones de capacitación y aprendizaje

Metas: Asegurar que el problema de desempeño y sus causas estén claramente definidos. Asegurar que el problema se pueda abordar, en parte, a través de una intervención de aprendizaje. Asegurar que la intervención de aprendizaje se diseñe a manera de ajustarse a las necesidades de los estudiantes y sus situaciones laborales. Asegurar que la intervención de aprendizaje se diseñe a manera de ayudar a los estudiantes a transferir destrezas y conocimientos en el lugar de trabajo.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>1. La intervención de aprendizaje aborda una brecha de conocimientos y destrezas que provoca o provocará un problema de desempeño. Esta brecha puede ocurrir como resultado de cambios en las prácticas médicas o responsabilidades laborales o debido a la aplicación de nuevas prácticas médicas y responsabilidades laborales, o en una situación donde el desempeño actual no cumple con las expectativas.</p> <p>Las intervenciones de apoyo para asegurar que las nuevas destrezas y conocimientos se apliquen en el lugar de trabajo forman parte del plan.</p>	<p>Documentación (basada en información existente sobre los servicios o una evaluación de las necesidades de desempeño – PNA, por sus siglas en inglés) que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica una brecha o problema de desempeño existente en el trabajo y sus causas de fondo. • Comprueba que la falta de destrezas y conocimientos es una de las causas de fondo y establece que una intervención de aprendizaje es la mejor solución para resolver esta falta de destrezas y conocimientos. • Describe un cambio en las expectativas para el puesto. • Documenta todas las intervenciones seleccionadas para abordar la brecha de desempeño en el trabajo. 	<p>7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación (7PP): Pregunta No. 1: ¿Cuál es el problema?</p> <p>Performance Improvement: Stages, Steps and Tools (PI): Etapa 3: Definir el desempeño deseado; Etapa 4: Describir el desempeño real; Etapa 5: Describir las brechas de desempeño; Etapa 6: Encontrar las causas de fondo; resultados de una evaluación de las necesidades de desempeño o un análisis de situación</p> <p>Aprendizaje para mejorar el desempeño (AMD): Paso 1: Especificar el objetivo de aprendizaje en relación con la brecha de destrezas y conocimientos; Herramienta1: Hoja de trabajo de fuentes de información; Herramienta 2: Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud; Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores que influyen en el desempeño</p> <p>Programming for Training (PFT): Capítulo 5, Evaluación de las necesidades de capacitación</p>
<p>2. Un objetivo de aprendizaje centra la intervención de aprendizaje en los nuevos conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren o busca abordar una brecha de conocimientos, destrezas y actitudes que provoca un problema de desempeño en el trabajo. El objetivo describe las capacidades que el estudiante habrá adquirido después de participar en la intervención de aprendizaje.</p>	<p>Objetivo de aprendizaje formulado por escrito</p>	<p>AMD: Paso 1: Especificar el objetivo de aprendizaje en relación con la brecha de destrezas y conocimientos; Herramienta 1: Hoja de trabajo de fuentes de información; Herramienta 2: Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud; Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores que influyen en el desempeño; Herramienta 10: Resumen del programa de enseñanza</p> <p>7PP: Pregunta 1: ¿Cuál es el problema?</p>
<p>3. La intervención de aprendizaje se planifica en base a la mejor información disponible sobre los servicios y el desempeño.</p>	<p>Documentación de los recursos de información que se utilizaron para redactar el objetivo de aprendizaje. Las herramientas de aprendizaje para el desempeño No. 1 y 2 completadas pueden servir de documentación.</p>	<p>AMD: Herramienta 1: Hoja de trabajo de fuentes de información; Herramienta 2: Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud.</p> <p>Estándares aceptados a nivel nacional. Guías recientes.</p>

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
4. Se identifica a los interesados y se les involucra en el proceso de establecimiento de la brecha de desempeño, redacción del objetivo de aprendizaje y apoyo a la intervención.	Documentación de reuniones o entrevistas con los interesados.	<p>AMD: Herramienta 1: Hoja de trabajo de fuentes de información</p> <p>Transferencia del aprendizaje (TA): Introducción (páginas 6-9)</p> <p>PI: Etapa 2: Obtener y mantener el acuerdo de los interesados</p>
5. Se identifica los recursos disponibles que son adecuados y apropiados para alcanzar el objetivo de aprendizaje y abordar la brecha de desempeño.	Documentación de información recabada respecto a los recursos disponibles. La herramienta de aprendizaje para el desempeño No. 6 completada puede servir de documentación.	<p>AMD: Paso 3: Identificar los recursos y requerimientos de capacitación y aprendizaje existentes; Herramienta 6: Hoja de trabajo de recursos y requerimientos.</p> <p>7PP: Pregunta 3: ¿Cuáles son los recursos y limitaciones para llevar a cabo la actividad de capacitación?</p>
6. Un presupuesto escrito incluye todos los costos de planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de un programa de capacitación y aprendizaje, y se realizan los ajustes necesarios durante todo el proyecto; esto incluiría el alojamiento requerido para instructores y/o estudiantes discapacitados.	Un presupuesto escrito aprobado que incluya todos los rubros necesarios.	<p>¡La capacitación sí sirve! (CS): Gestión de la capacitación (páginas 9-16)</p>
7. Los criterios de selección de estudiantes se especifican en base a quién realiza (o realizará) las tareas relacionadas con el nuevo desempeño o la brecha de desempeño. Se utiliza información sobre las características del grupo meta de estudiantes , lo que incluye cualquier discapacidad, y su situación laboral para desarrollar la intervención de aprendizaje.	<p>Una lista de criterios de selección de estudiantes que incluya los requerimientos de destrezas iniciales, antecedentes y experiencia, nivel profesional (estudiante residente de medicina, trabajador comunitario de salud) y las funciones esperadas del estudiante después de recibir la capacitación.</p> <p>Documentación sobre la información recabada sobre los estudiantes. Las herramientas de aprendizaje para mejorar el desempeño No. 4 y 5 completadas pueden servir de documentación.</p>	<p>AMD: Paso 2: Informarse sobre los estudiantes y sus ambientes laborales; Herramienta 4: Hoja de trabajo de las características de los estudiantes; Herramienta 5: Hoja de trabajo de las características del ambiente laboral.</p> <p>7PP: Pregunta 2: ¿Quiénes son los trabajadores y dónde trabajan?</p>
8. Para desarrollar la intervención de aprendizaje se utiliza información sobre las responsabilidades laborales (capacidades medulares), estándares de desempeño y destrezas y conocimientos fundamentales para el grupo de estudiantes enfocados.	Una lista completa de las destrezas y conocimientos fundamentales requeridos para el trabajo. Las herramientas de aprendizaje para mejorar el desempeño No. 7 y 8 pueden servir de documentación.	<p>AMD: Paso 4: Determinar las responsabilidades o capacidades laborales y las principales tareas a realizar en el trabajo, relacionadas con la brecha de destrezas y conocimientos; Paso 5: Especificar las destrezas y conocimientos fundamentales; Herramienta 7: Hoja de trabajo de responsabilidades o capacidades laborales y tareas; Herramienta 8: Hoja de trabajo de destrezas y conocimientos fundamentales</p> <p>7PP: Pregunta 4: ¿Qué capacidades deseo que adquieran los estudiantes?</p> <p>Directrices nacionales de los servicios</p>

Segmento 2: Desarrollar planes de estudios y materiales

Metas: Desarrollar una estrategia de enseñanza que aborde la necesidad de aprendizaje o brecha de desempeño identificada en el paso de planificación. Diseñar un plan de estudios participativo y basado en actividades para asegurar que los estudiantes y los capacitadores participen activamente en el proceso de aprendizaje y que los estudiantes desarrollen las destrezas y conocimientos fundamentales requeridos.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>9. Los objetivos de aprendizaje se basan en las capacidades fundamentales o las principales tareas a realizar en el trabajo y las destrezas, conocimientos y actitudes para llevar a cabo cada una de ellas. Los objetivos escritos incluyen: un desempeño que se pueda observar, criterios o estándares medibles y las condiciones bajo las cuales el estudiante alcanzará el objetivo (por ejemplo, en el lugar de trabajo o en una representación de teatro improvisado).</p>	<p>Objetivos escritos. La herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño No. 8 puede servir de documentación.</p> <p>Plan de estudios con objetivos de aprendizaje.</p>	<p>AMD: Paso 5: Especificar las destrezas y conocimientos fundamentales; Herramienta 8: Hoja de trabajo de destrezas y conocimientos fundamentales; Paso 6: Redactar los objetivos de aprendizaje; Herramienta 9: Hoja de trabajo de planificación de la enseñanza</p> <p>7PP: Pregunta 4: ¿Qué capacidades deseo que adquieran los estudiantes?</p> <p>PFT: Capítulo 10, Diseñar actividades de capacitación</p>
<p>10. Una estrategia de enseñanza escrita que incluya lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • descripción del programa • metas y objetivos de aprendizaje • estudiantes previstos (criterios de selección) • métodos de capacitación y aprendizaje • material didáctico • métodos y herramientas de evaluación • duración del curso • composición propuesta del curso (número de estudiantes, capacitadores y facilitadores, entre otros) • planes de ejecución de la actividad de capacitación, seguimiento y evaluación 	<p>Las herramientas de aprendizaje para mejorar el desempeño No. 9 y 10 pueden servir de documentación.</p> <p>El plan de estudios incluye los elementos enumerados como componentes de la estrategia.</p> <p>Planes escritos de ejecución, seguimiento y evaluación de la actividad de capacitación. (Ver los Segmentos 5 y 6.)</p>	<p>AMD: Paso 7: Decidir cómo evaluar los objetivos de aprendizaje; Paso 8: Seleccionar las actividades, materiales y enfoques didácticos y elaborar la estrategia de enseñanza.</p> <p>AMD: Herramienta 9: Hoja de trabajo de planificación de la enseñanza; Herramienta 10: Resumen del programa de enseñanza; Cuadro 17: Componentes de una estrategia de enseñanza; Paso 12: Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje y revisar; Herramienta 14: Plan de monitoreo y evaluación</p> <p>7PP: Pregunta 5: ¿Cómo puedo saber qué tan eficaz fue la actividad de capacitación? Pregunta 6: ¿Qué actividades y materiales didácticos utilizaré? Pregunta 7: ¿Qué enfoque didáctico utilizaré?</p> <p>PFT: Capítulo 10, Diseñar actividades de capacitación</p>

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>11. El plan de estudios escrito y el material de apoyo se ajustan a la brecha de desempeño o necesidad de aprendizaje, las características de los estudiantes, las limitaciones y recursos relacionados con la actividad de capacitación, la estrategia de enseñanza y los requerimientos locales y nacionales (por ejemplo, requerimientos de créditos para mantener las credenciales profesionales).</p>	<p>Plan de estudios escrito</p> <p>Planes de lecciones</p> <p>Material de apoyo relacionado con la intervención de aprendizaje (manuales, modelos, diapositivas, estudios de casos, CDs, material impreso para los estudiantes, instrumentos de evaluación, paquetes de capacitación, entre otros)</p>	<p>AMD: Paso 9: Desarrollar las lecciones, realizar pruebas previas y revisar las lecciones, actividades y materiales didácticos; Herramienta 10: Resumen del programa de enseñanza; Herramientas 11 y 12: Formato del plan de lecciones</p> <p>CS: Diseñar actividades de capacitación (páginas 17-24)</p>
<p>12. Se involucra a los interesados en el proceso de desarrollo del plan de estudios para asegurar que existan las estrategias y sistemas necesarios para apoyar a los estudiantes antes, durante y después de la actividad de capacitación.</p>	<p>Documentación de entrevistas, conversaciones, reuniones y retroalimentación, entre otros.</p> <p>Planes de acción, planes de trabajo, memorandos de entendimiento y acuerdos, entre otros.</p>	<p>TA: Matriz de transferencia del aprendizaje (página 9)</p> <p>PI: Etapa 2: Obtener y mantener el acuerdo de los interesados</p>
<p>13. Se reconoce debidamente a las personas que contribuyan en la elaboración del plan de estudios; se citan debidamente todas las fuentes consultadas para desarrollar el plan de estudios; y la autoría, cláusulas de renuncia y uso de logotipos cumplen con los requerimientos de la organización cliente y/o agencia donante.</p>	<p>Reconocimientos escritos (incluida la autoría, si es pertinente), lista de referencias y citas, según sea apropiado.</p> <p>Uso correcto de cláusulas de renuncia y logotipos.</p>	<p>Políticas de organizaciones cliente y agencias donantes sobre autoría, reconocimientos y citas.</p> <p>Políticas de organizaciones cliente y agencias donantes sobre gestión de marcas e identidad institucional.</p>

Segmento 3: Prepararse para la ejecución de intervenciones de capacitación y aprendizaje

Metas: Asegurar una ejecución exitosa, en términos logísticos y técnicos, de la intervención de capacitación y aprendizaje. Preparar actividades de aprendizaje vivencial para incrementar al máximo la oportunidad de que los estudiantes desarrollen destrezas a través de la práctica real. Preparar a los estudiantes, capacitadores y supervisores para desempeñar sus funciones antes, durante y después de la intervención de aprendizaje, con el fin de asegurar una transferencia exitosa del aprendizaje.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>14. Los arreglos logísticos para ejecutar la intervención de aprendizaje se realizan con anticipación y se proveerá alojamiento para instructores y/o estudiantes discapacitados según se requiera. Esto puede incluir alojamiento, sitios donde se realizará la actividad de capacitación y las prácticas, alimentación y descansos, viáticos, transporte, apoyo de tecnología, entre otros.</p>	<p>Documentación de la comunicación con el personal del sitio de alojamiento, el sitio donde se llevará a cabo la actividad de capacitación y los sitios donde se realizarán las prácticas (si se requiere).</p> <p>Visita al sitio donde se llevará a cabo la actividad de capacitación y los sitios donde se realizarán las prácticas.</p>	<p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 9-16)</p> <p>AMD: Paso 10: Prepararse para la ejecución</p> <p>PFT: Capítulo 6, Planificar actividades de capacitación</p>
<p>15. Los recursos didácticos requeridos para llevar a cabo la intervención de aprendizaje (material impreso, modelos, equipo audiovisual, paquetes de capacitación, entre otros) se obtienen o se producen y están listos para ser utilizados.</p>	<p>Documento o comunicación o visita (ver arriba)</p>	<p>AMD: Paso 10: Prepararse para la ejecución</p> <p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 13-14)</p> <p>PFT: Capítulo 6, Planificar actividades de capacitación</p>
<p>16. Se selecciona a los capacitadores y facilitadores según criterios apropiados y se les prepara.</p>	<p>La selección se documenta y se basa en la experiencia y conocimientos especializados requeridos para implementar el plan de estudios, lo que incluye destrezas y contenidos técnicos, destrezas de capacitación y experiencia.</p> <p>Se diseña y se elabora un programa o plan de estudios para orientar o capacitar a los capacitadores, lo que incluye una revisión de los planes de lecciones y materiales, roles y responsabilidades de los capacitadores, apoyo brindado y, si fuera necesario, práctica de los métodos de capacitación requeridos para ejecutar el programa de capacitación, con la retroalimentación correspondiente.</p>	<p>AMD: Paso 10: Prepararse para la ejecución</p> <p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 13-14)</p> <p>PFT: Capítulo 6, Planificar actividades de capacitación</p>

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>17. Se hacen los arreglos necesarios para contar con mecanismos para facilitar la transferencia del aprendizaje y el buen desempeño en el trabajo durante la intervención de aprendizaje.</p>	<p>Documentación de la comunicación con supervisores y estudiantes previo a la realización de la actividad de capacitación.</p> <p>El plan de estudios escrito incluye un plan para facilitar la transferencia del aprendizaje.</p>	<p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 14-16)</p> <p>TA: Supervisores: antes del aprendizaje (páginas 12-13); Capacitadores: antes del aprendizaje (páginas 18-19); Estudiantes: antes del aprendizaje (páginas 24-25); Matriz de transferencia del aprendizaje (página 9)</p> <p>AMD: Paso 10: Prepararse para la ejecución</p> <p>PFT: Capítulo 8, Vincular la capacitación con el desempeño en el lugar de trabajo</p>
<p>18. Para las actividades de capacitación clínica, se hacen los arreglos necesarios para la programación de cargas de casos adecuadas, preparación de los sitios donde se realizarán las prácticas y disponibilidad de preceptores y capacitadores.</p>	<p>Documentación de la comunicación con el personal clínico en los sitios donde se realizarán la actividad de capacitación y las prácticas, previo a la realización de las actividades de capacitación.</p>	<p>AMD: Paso 10: Prepararse para la ejecución</p> <p>PFT: Capítulo 6, Planificar actividades de capacitación</p>

Segmento 4: Llevar a cabo intervenciones de capacitación y aprendizaje

Metas: Asegurar que una intervención de aprendizaje se lleve a cabo sin problemas según lo planificado. Asegurar que las destrezas y conocimientos se transfieran en concordancia con el plan de estudios. Asegurar que los capacitadores y los estudiantes participen activamente en el proceso de aprendizaje. Asegurar que se brinde retroalimentación y asesoría (coaching) durante toda la intervención para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
19. Hay recursos didácticos , material, equipo y suministros disponibles y se utilizan para los propósitos previstos durante la intervención de aprendizaje.	Documentación de los recursos utilizados durante la intervención de aprendizaje o informe de la visita al sitio donde se realiza la intervención de capacitación.	AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística CS: Gestión de la capacitación (páginas 9-16)
20. Los arreglos logísticos satisfacen las necesidades de capacitadores y estudiantes (habitaciones, comidas, viáticos y otras necesidades logísticas previamente establecidas).	Documentación de los temas de logística incluidos en cualquier informe sobre la intervención de aprendizaje o un informe de la visita al sitio donde se realiza la intervención de aprendizaje.	AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística CS: Gestión de la capacitación (páginas 9-16)
21. La tecnología requerida para llevar a cabo la intervención de aprendizaje está disponible.	Informe de la visita al sitio donde se lleva a cabo la intervención de aprendizaje.	AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística
22. La intervención de aprendizaje requiere de la participación activa de estudiantes y capacitadores para alcanzar los objetivos de aprendizaje.	El plan de estudios escrito describe la metodología participativa basada en actividades. Se observa que los capacitadores utilizan el plan de estudios tal como está redactado y que logran la participación activa de los estudiantes.	TA: Capacitadores: durante el aprendizaje (páginas 20-21); Estudiantes: durante el aprendizaje (páginas 26-27) CS: Provisión de capacitación (páginas 25-32) AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística PFT: Capítulo 7, Ejecución de la actividad de capacitación, y Capítulo 12, Métodos de capacitación utilizados comúnmente
23. Se evalúan conocimientos y destrezas según lo estipula la estrategia de enseñanza.	Se utilizan instrumentos de evaluación apropiados durante la intervención de aprendizaje (por ejemplo, guías de observación, pruebas y listas de verificación, entre otros). Se revisan los resultados de las evaluaciones y se realizan ajustes al plan de estudios según sea necesario.	AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística; Herramienta 9: Hoja de trabajo de planificación de la enseñanza; Herramientas 11&12: Formatos del plan de lecciones PFT: Capítulo 9, Evaluación de la actividad de capacitación

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>24. La adquisición de destrezas se basa en las capacidades, y la práctica didáctica está alineada estrechamente con las condiciones de práctica reales.</p>	<p>Se utiliza demostración, modelos de práctica, representaciones de teatro improvisado, estudios de casos y enfoques basados en problemas, según sea apropiado.</p> <p>Se requiere una práctica clínica para las destrezas clínicas.</p>	<p>CS: Provisión de capacitación (páginas 25-32)</p> <p>AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística</p> <p>PFT: Capítulo 7, Ejecución de la actividad de capacitación</p>
<p>25. Todas las personas que participan en la actividad de capacitación (capacitadores y estudiantes) reciben retroalimentación.</p>	<p>Observación o informes que indican que el capacitador brinda retroalimentación positiva y correctiva, asesoría (<i>coaching</i>) o tutoría.</p> <p>El material de capacitación para estudios independientes incluye las respuestas correctas para que los estudiantes puedan revisar su trabajo.</p> <p>En el aprendizaje a distancia se puede brindar retroalimentación por vía electrónica, a través de los compañeros y en visitas a los sitios, entre otros.</p> <p>Los estudiantes brindan retroalimentación al capacitador y la organización patrocinadora durante toda la intervención de aprendizaje.</p> <p>Se entregan diplomas u otros tipos de notificaciones de éxito a los estudiantes al completar los cursos.</p>	<p>CS: Provisión de capacitación (páginas 25-32)</p> <p>AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística</p> <p>PFT: Capítulo 9, Evaluación de la actividad de capacitación</p>

Segmento 5: Dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes

Meta: Asegurar que los estudiantes cuenten con las herramientas, oportunidades y apoyo necesarios para aplicar las destrezas y conocimientos nuevos en el lugar de trabajo.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
26. Se incluye un plan de seguimiento escrito como parte de la estrategia de enseñanza, que describe el propósito del seguimiento, los métodos a utilizar para dar seguimiento y los roles y responsabilidades de las personas encargadas de dar seguimiento al desarrollo de los estudiantes.	<p>Documentación del plan de seguimiento incluida en la estrategia de enseñanza.</p> <p>Plan de seguimiento incluido en los materiales entregados a los estudiantes.</p> <p>Documentación de planes de acción de los estudiantes al concluir la actividad de capacitación.</p>	<p>AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística; Herramienta 13: Ejemplo de un plan de acción para la transferencia del aprendizaje</p> <p>TA: Supervisores: después del aprendizaje (páginas 16, 17); Capacitadores: después del aprendizaje (páginas 22, 23); Estudiantes: durante el aprendizaje (páginas 26-27)</p> <p>PFT: Capítulo 8, Vincular la capacitación con el desempeño en el lugar de trabajo</p>
27. Los mecanismos para el seguimiento están integrados en el sistema de supervisión .	<p>Documentación de la comunicación con el capacitador, supervisor y/o colegas y apoyo de éstos al plan de acción de los estudiantes. Existencia de una comunicación sistemática entre supervisores, colegas y estudiantes.</p> <p>Herramientas existentes de supervisión o de evaluación por compañeros o autoevaluación que se ajustan a las nuevas destrezas y conocimientos.</p>	<p>TA: Supervisores: después del aprendizaje (páginas 16, 17)</p> <p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 15-16)</p> <p>PFT: Capítulo 8, Vincular la capacitación con el desempeño en el lugar de trabajo</p>
28. Los estudiantes elaboran planes de acción que incluyen pasos a seguir para aplicar lo aprendido en el trabajo.	<p>Registros de las medidas tomadas para abordar los desafíos y obstáculos (por ejemplo, <i>coaching</i>); registros de cómo se abordan otros desafíos como un entorno físico adecuado, motivación e incentivos, expectativas claramente definidas para el puesto y retroalimentación sobre el desempeño.</p> <p>Observación y retroalimentación; realizada y documentada.</p> <p>Documentación revisada con el supervisor.</p>	<p>AMD: Paso 11: Implementación y monitoreo del aprendizaje y la logística; Mejoramiento del desempeño (páginas 4, 5, 67); Herramienta 13: Ejemplo de un plan de acción para la transferencia del aprendizaje; Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores que influyen en el desempeño</p> <p>TA: Introducción/Plan de acción (páginas 10, 11, 33)</p> <p>CS: Gestión de la capacitación (páginas 15-16)</p> <p>PFT: Capítulo 8, Vincular la capacitación con el desempeño en el lugar de trabajo</p>
29. Se proporciona información y recursos actualizados a todos los estudiantes para apoyarlos en su desempeño en el trabajo.	<p>Hay material de diversos tipos (por ejemplo, políticas de los servicios, estándares, directrices de procedimientos, material de apoyo para el trabajo o material didáctico) disponible y accesible en el sitio web para estudiantes.</p>	<p>TA: Capacitadores: durante el aprendizaje (páginas 20, 21) Estudiantes: después del aprendizaje (páginas 28-29)</p>

Segmento 6: Evaluar los programas de capacitación y aprendizaje

Metas: Evaluar el desempeño de los estudiantes en su trabajo. Evaluar el impacto de la intervención de aprendizaje en la provisión de servicios. Documentar éxitos, lecciones aprendidas, prácticas prometedoras o buenas prácticas y capacitación de segunda generación. Utilizar la información de la evaluación para tomar decisiones con respecto a la realización de modificaciones al plan de estudios y ajustes a la intervención de aprendizaje.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
30. Se incluye un plan de evaluación escrito como parte de la estrategia de enseñanza, que describe qué, cómo, cuándo y dónde se evaluará, quien realizará la evaluación y qué recursos se requerirán.	Documentación del plan incluido en la estrategia de enseñanza. El presupuesto del proyecto incluye los recursos requeridos para llevar a cabo una evaluación que refleje la escala y el presupuesto de la intervención de aprendizaje.	AMD: Paso 12: Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje y revisar; Paso 8: Seleccionar las actividades, materiales y enfoques didácticos y elaborar la estrategia de enseñanza; Herramienta 14: Plan de monitoreo y evaluación PFT: Capítulo 6, Planificación de la actividad de capacitación, y Capítulo 9, Evaluación de la actividad de capacitación
31. La evaluación muestra el impacto de la intervención de aprendizaje en el desempeño de los proveedores de servicios (los estudiantes) en su trabajo.	Documentación de cambios en el desempeño de los proveedores de servicios (los estudiantes) en su trabajo. En algunas situaciones esto incluirá una comparación con datos existentes, como una evaluación de línea base o estadísticas sobre los servicios.	CS: Evaluar la actividad de capacitación (páginas 33-39) PFT: Capítulo 9, Evaluación de la actividad de capacitación
32. Los informes de la evaluación reflejan los resultados del programa y se utilizan en la toma de decisiones (por ejemplo, revisión de los planes de trabajo o el plan de estudios).	Resultados documentados del programa de capacitación, que pueden incluir: resultados, lecciones aprendidas, prácticas prometedoras o buenas prácticas y capacitación de segunda generación.	AMD: Paso 12: Evaluar la eficacia y revisar CS: Evaluar la actividad de capacitación (páginas 38-39) PFT: Capítulo 9, Evaluación de la actividad de capacitación

Segmento 7: Documentar las intervenciones de capacitación y aprendizaje

Metas: Compartir conocimientos y manejar la información sobre capacitación y aprendizaje. Reportar los resultados y éxitos a audiencias externas, entre ellas los donantes, socios colaboradores y socios potenciales. Mantener un inventario de información pertinente sobre actividades de capacitación para ser utilizado en el futuro.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
33. Se utiliza un sistema para documentar y manejar información sobre los estudiantes, capacitadores, recursos didácticos, recursos logísticos y actividades de capacitación.	Se mantienen registros manuales o electrónicos. Los sistemas locales pueden ser adecuados y en algunas situaciones, se puede utilizar el sistema nacional de información de recursos humanos.	Colección de software "iHRIS" de IntraHealth: http://www.capacityproject.org/hris/

Segmento 8: Formular y aplicar políticas y estrategias nacionales de capacitación

Metas: Guiar la capacitación y educación para facilitar el cumplimiento con los objetivos de provisión de servicios establecidos por las políticas nacionales de salud. Identificar las principales áreas que requieren desarrollo de capacidades en base a las necesidades de provisión de servicios a nivel nacional. Vincular la educación previa al servicio con la capacitación en servicio. Establecer vínculos entre la provisión de servicios del sector público y privado, colegios profesionales y entes reguladores. Coordinar y estandarizar las actividades de capacitación para reducir duplicaciones. Estandarizar las intervenciones de aprendizaje y coordinarlas con otros factores que influyen en el desempeño, Definir los roles y responsabilidades de los interesados involucrados en la capacitación.

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>34. Acuerdo entre los interesados con respecto a una estrategia nacional de capacitación y el correspondiente plan de acción que aborde las principales brechas de desempeño identificadas a través de una evaluación de las necesidades de desempeño a nivel nacional.</p>	<p>Documentación (por ejemplo, evaluación de las necesidades de desempeño a nivel nacional, documentación de reuniones de interesados.)</p>	<p>PI: Etapa 4: Describir el desempeño real; Etapa 5: Describir las brechas de desempeño; Etapa 6: Encontrar las causas de fondo; resultados de una evaluación de las necesidades de desempeño o un análisis de situación</p>
<p>35. La estrategia nacional de capacitación deberá incluir, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva general del sistema de capacitación • Objetivos y metas de la estrategia de capacitación • Estrategias para los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación y planificación (sistema de información sobre actividades de capacitación, planes de acción, monitoreo y evaluación y seguimiento después de las actividades de capacitación, entre otros) entre todas las agencias y organizaciones socias involucradas en la capacitación en todos los niveles (nacional, regional, de distritos) ○ Políticas, directrices, enfoques y planes de estudios de capacitación ○ Capacidades institucionales para la provisión de capacitación ○ Vínculos entre la capacitación previa al servicio y la capacitación en servicio ○ Sistemas de información de gestión de la capacitación (pueden ser parte del sistema de información de recursos humanos) ○ Monitoreo, supervisión y evaluación de la estrategia de capacitación 	<p>Estrategia nacional de capacitación y plan de acción</p>	<p>Políticas y/o estrategias nacionales de capacitación en salud de Bangladesh, Kenia, Malí, Nepal, Uganda y otros países</p>

Estándar	Evidenciado por	Referencia sobre cómo aplicar y documentar el Estándar
<p>36. Existen vínculos entre todos los sectores e interesados, incluidos los colegios profesionales y entes reguladores, para lograr una mayor colaboración que permite establecer enfoques estandarizados con respecto a la capacitación y educación a nivel nacional.</p>	<p>Estrategia nacional de capacitación y plan de acción, entre otros</p>	<p>Políticas y/o estrategias nacionales de capacitación en salud de Bangladesh, Kenia, Malí, Nepal, Uganda y otros países</p>
<p>37. Un plan de acción para guiar la implementación de la estrategia. El plan deberá incluir lo siguiente: estrategia a utilizar, resultados esperados, actividades, persona o personas responsables y calendario de programación de fechas. Se han identificado los recursos para ejecutar el plan.</p>	<p>Estrategia nacional de capacitación y plan de acción, entre otros</p>	<p>Políticas, estrategias y/o planes nacionales de capacitación en salud de Bangladesh, Kenia, Malí, Nepal, Uganda y otros países</p>

GLOSARIO

Brecha de desempeño—Diferencia entre el nivel esperado y el nivel real de desempeño de los trabajadores de salud *para un desempeño particular en cuestión*, en términos de calidad, cantidad y/o lo oportuno del desempeño.

Buena práctica—Estrategia, programa, proceso, actividad o método que evidencia un trabajo eficiente y la generación de resultados particulares en diversas situaciones.

Capacidad—Conjunto específico de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes requeridos para realizar un trabajo. Además, una medida definida de destreza o aptitud en base a la que se puede evaluar a individuos y organizaciones.

Capacitación de segunda generación—Actividades de capacitación llevadas a cabo por un estudiante de primera generación, de forma independiente de los aportes técnicos o financieros de la organización que llevó a cabo la actividad de capacitación de primera generación; o actividades de capacitación llevadas a cabo por un estudiante de forma independiente de los aportes técnicos o financieros de la organización que capacitó a este estudiante.

Enfoques didácticos—Estructura o formato de la intervención de aprendizaje. Usualmente, los enfoques se pueden clasificar bajo una de las siguientes cinco categorías: aprendizaje en clases magistrales (con o sin práctica clínica o de destrezas), aprendizaje a distancia, aprendizaje en el lugar de trabajo, estudios independientes o por cuenta propia o aprendizaje combinado (una combinación de varios de los enfoques arriba mencionados).

Estándares—Conjunto de niveles de desempeño generalmente aceptados.

Estrategia de enseñanza—Descripción de cómo se diseñará, llevará a cabo y evaluará una intervención de aprendizaje. La estrategia de enseñanza puede incluir lo siguiente:

- 1. Resumen del programa de enseñanza:** Incluye una descripción del programa, un objetivo u objetivos y metas de aprendizaje, criterios para la selección de los estudiantes, tipos de métodos de aprendizaje y evaluación, actividades y materiales, duración y programa del curso, composición del curso (número de estudiantes, capacitadores y facilitadores, entre otros)

Dependiendo de la escala de la intervención de aprendizaje, la estrategia de enseñanza también puede incluir:

- 2. Criterios de selección y plan de orientación de las personas requeridas para llevar a cabo la actividad de capacitación** (por ejemplo, coordinadores y gerentes, capacitadores, instructores, preceptores, facilitadores y evaluadores).
- 3. Material de capacitación y aprendizaje requerido** (por ejemplo, para los estudiantes, coordinadores y gerentes, supervisores, capacitadores, instructores, preceptores, facilitadores y evaluadores).
- 4. Un plan de diagnóstico y evaluación** que describe las actividades de monitoreo y evaluación de la intervención de aprendizaje, lo que incluye una lista de indicadores y una descripción de los tipos de instrumentos de recolección de datos.
- 5. Un plan de gestión y realización de las actividades de capacitación** que incluye un plan de trabajo general y un calendario de programación de fechas para el desarrollo y ejecución de la intervención y el seguimiento a ésta, así como una descripción de los roles y responsabilidades y los recursos requeridos.

Factores que influyen en el desempeño—Elementos (que muchas veces se relacionan o se complementan entre sí en cuanto a su impacto) que facilitan un buen desempeño en el lugar de trabajo:

1. Expectativas claramente definidas para el puesto
2. Retroalimentación clara e inmediata sobre el desempeño
3. Un entorno físico adecuado, lo que incluye herramientas, suministros y espacios apropiados para trabajar
4. Motivación e incentivos para desempeñarse según lo esperado
5. Destrezas y conocimientos requeridos para el trabajo

Interesados—Grupos o individuos que comparten un interés en los resultados de un proyecto o que son afectados por éstos. Esto puede incluir a posibles estudiantes, supervisores, colegas, personal de las clínicas de salud, agencias colaboradoras gubernamentales o no gubernamentales, asociaciones o entes reguladores, grupos comunitarios, entre otros.

Intervención de aprendizaje—Cualquier tipo de programa de educación o capacitación. Incluye *cualquier curso o programa educativo* (por ejemplo, educación previa al servicio o básica, capacitación en servicio, capacitación

continua, programas o cursos de desarrollo profesional continuo), así como *todos los enfoques de aprendizaje* (por ejemplo, cursos de clases magistrales, aprendizaje a distancia, aprendizaje en el lugar de trabajo, estudios independientes, prácticas clínicas y combinaciones de los diferentes enfoques de aprendizaje).

Método de evaluación del aprendizaje—Técnicas e instrumentos para medir si los estudiantes alcanzaron los objetivos de aprendizaje. Algunos métodos incluyen pruebas escritas, observación (práctica), observación (simulación), historiales de clientes, entrevistas con los supervisores o cuestionarios llenados por éstos, entre otros.

Objetivo de aprendizaje—Enunciado que describe, en términos generales, las capacidades que el estudiante habrá adquirido después de participar en la intervención de aprendizaje.

Paquete de capacitación—Conjunto de materiales o herramientas de capacitación y evaluación. En algunas situaciones, se desarrollan con el propósito específico de conducir a la obtención de calificaciones reconocidas a nivel nacional. Los paquetes de capacitación describen los conocimientos y destrezas requeridos y el estándar de desempeño requerido para que un empleado sea considerado “competente”. Además, el paquete puede establecer calificaciones y directrices de evaluación nacionales.

Plan de acción—Documento escrito que describe los pasos a seguir para alcanzar objetivos especificados. Muchas veces los planes de acción incluyen un objetivo u objetivos, tareas, una persona o personas responsables de llevar a cabo cada tarea, un calendario de programación de fechas y los recursos requeridos. En el ámbito de la capacitación y el aprendizaje, los planes de acción se utilizan para definir cómo las nuevas destrezas y conocimientos se reforzarán, se fortalecerán y se aplicarán en el trabajo para mejorar el desempeño (ver la transferencia del aprendizaje).

Plan de estudios—Programa de aprendizaje que detalla los objetivos de aprendizaje, los contenidos de estudio y la estrategia de evaluación para evaluar el desempeño de los estudiantes. Consiste de un documento que describe los conocimientos, destrezas y desempeño esperados del estudiante y el proceso y los contenidos que se utilizarán para alcanzar los objetivos de aprendizaje. Además, los planes de estudios detallados pueden describir actividades y métodos de capacitación, material, instalaciones y recursos requeridos para una lección específica.

Práctica prometedora—Estrategia, programa, proceso, actividad o método que ha funcionado eficazmente en cierta situación y que tiene potencial para ampliarse, transferirse o replicarse en otras situaciones.

Presupuesto—Resumen detallado de gastos aproximados o previstos para un período dado, junto con propuestas de cómo financiar estos gastos. El presupuesto para un programa de capacitación puede incluir costos de personal, consultores, instalaciones, viajes y transporte, gastos de los participantes, comunicaciones, material didáctico, equipo y suministros.

Sistema de información sobre el manejo de las actividades de capacitación (TMIS, por sus siglas en inglés)—Sistema integrado de manejo de información utilizada para la toma de decisiones relacionadas con las actividades de capacitación. Un sistema completo lleva un registro de todos los cursos, participantes, puntuaciones de pruebas aprobadas y datos similares. Usualmente, el sistema está computarizado y consiste de una base de datos para almacenar la información, software para ingresar y actualizar datos y herramientas para elaborar informes y análisis.

Sistema de información de recursos humanos (SIRH)—Sistema integrado de manejo de información utilizada para la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos. Un SIRH completo enlaza todos los datos sobre los recursos humanos, desde el momento en que los profesionales inician su capacitación previa al servicio hasta el momento cuando se retiran de la fuerza laboral. Usualmente, el sistema está computarizado y consiste de una base de datos para almacenar la información, software para ingresar y actualizar datos y herramientas para elaborar informes y análisis.

Transferencia del aprendizaje—Proceso que implica una serie interrelacionada de tareas realizadas por supervisores, capacitadores, estudiantes, colegas y a veces, otras personas (por ejemplo, reguladores gubernamentales y clientes, entre otros) antes, durante y después de una intervención de aprendizaje, con el fin de incrementar al máximo la transferencia de destrezas y conocimientos y mejorar el desempeño en el trabajo.

Las 7 preguntas para la planificación de actividades de capacitación

Las 7 preguntas de planificación ayudan a los gerentes de programas en la planificación de actividades de capacitación; facilitan la planificación, permiten hacer un uso más eficaz del tiempo dedicado a la planificación y generan información fundamental requerida para desarrollar una intervención de capacitación. Estas 7 preguntas de planificación corresponden a los primeros pasos a seguir descritos en el documento de IntraHealth *Aprendizaje para mejorar el desempeño: guía y colección de herramientas*, que contiene instrucciones más detalladas y hojas de trabajo para todo el proceso de planificación, desarrollo, ejecución y evaluación de las intervenciones de capacitación.

1. ¿Cuál es el problema?

- Identifique el **problema del programa o la brecha de desempeño de los trabajadores de salud**. Esto se podría identificar o definir a través de la evaluación de las necesidades de desempeño (PNA, por sus siglas en inglés) donde se compara el desempeño real y el desempeño esperado según está estipulado en las guías y directrices nacionales de servicio.
- Redacte una **descripción de la brecha o necesidad** que hay que resolver.
- **Cerciórese que se puede ayudar a cerrar la brecha a través de capacitación.**
- Si la capacitación forma parte de la solución, redacte un **objetivo general para la actividad de capacitación** – un enunciado general de las capacidades que los estudiantes habrán adquirido en del curso de capacitación.
- Identifique **otras intervenciones** que pueden requerirse para asegurar que las nuevas destrezas y conocimientos se puedan aplicar en el lugar de trabajo, tales como:
 - Expectativas claramente definidas para el puesto
 - Retroalimentación clara e inmediata sobre el desempeño
 - Un entorno físico adecuado, lo que incluye herramientas, suministros y espacios apropiados para trabajar
 - Motivación e incentivos para desempeñarse según lo esperado

2. ¿Quiénes son los estudiantes y dónde trabajan?

- Recabe información sobre el **grupo de estudiantes** que incluya lo siguiente:
 - categoría de puesto y descripción de puesto
 - educación y experiencia laboral
 - nivel de lectoescritura e idioma
 - niveles actuales de destrezas y conocimientos relacionados con los problemas de desempeño en el trabajo
 - familiaridad con los enfoques, métodos y medios de aprendizaje
 - número de estudiantes en cada categoría de puesto
- Recabe información sobre **el ambiente laboral de los estudiantes** que incluya lo siguiente:
 - dónde trabajan los estudiantes (tipo de establecimiento o localidad comunitaria, servicios prestados, dotación de personal, equipo y suministros, sistema de referencia)
 - qué recursos, referencias y estándares están disponibles en el trabajo
 - sistema de supervisión y sistema de motivación o incentivos
 - sistema de retroalimentación (por ejemplo, de los colegas, supervisores o los miembros de la comunidad y clientes...)
 - posibilidad de realizar actividades de capacitación en el lugar de trabajo

3. ¿Cuáles son los recursos y limitaciones para llevar a cabo la actividad de capacitación?

Investigue cuáles son los **recursos y limitaciones prácticas** para llevar a cabo la actividad de planificación, ya que esto le ayudará a planificar la logística. La información debe incluir aspectos tales como:

- requerimientos de pruebas y certificaciones existentes
- tiempos
- estándares aprobados a nivel nacional o material didáctico que se debe utilizar
- establecimientos y equipo de capacitación disponibles
- recursos humanos disponibles además de los capacitadores, instructores, preceptores y su experiencia y formación
- presupuesto disponible, y así sucesivamente

4. ¿Qué deseo que aprendan los estudiantes?

- Enumere las **responsabilidades y las principales tareas del puesto** que los estudiantes deben realizar o mejorar como resultado de la actividad de capacitación.
- Divida las principales tareas del puesto en sus **destrezas y conocimientos fundamentales**.
- Luego redacte **objetivos de comportamiento de aprendizaje** (observables, basados en el desempeño) en base a esta información.

5. ¿Cómo puedo saber qué tan eficaz fue el curso de capacitación?

- Para cada objetivo de aprendizaje, identifique un **método de evaluación** para medir el comportamiento específico. Asegúrese que los métodos de evaluación sean prácticos; que se ajusten a los recursos disponibles y el alcance de la intervención de aprendizaje.
- Planifique actividades para asegurar la transferencia del aprendizaje para lograr un alto desempeño en el trabajo, incluidas las actividades de seguimiento.

6. ¿Qué actividades y material didáctico utilizaré?

Seleccione actividades y material didáctico con las siguientes características:

- que se basen en la experiencia anterior de los estudiantes con respecto a actividades y material didáctico
- que sean consistentes con el tiempo, instalaciones y otros recursos disponibles
- que brinden oportunidades de práctica con retroalimentación en los comportamientos descritos en los objetivos de aprendizaje

7. ¿Qué enfoque didáctico utilizaré?

Por lo general, las intervenciones de aprendizaje se pueden clasificar bajo uno de cinco enfoques generales de aprendizaje:

- aprendizaje en clases magistrales (con o sin práctica clínica o de destrezas)
- aprendizaje a distancia
- aprendizaje en el lugar de trabajo
- estudios independientes o por cuenta propia
- aprendizaje combinado (una combinación de varios de los enfoques arriba mencionados)

Seleccione un enfoque didáctico que:

- sea consistente con los recursos y requerimientos disponibles
- permita llevar a cabo las actividades de aprendizaje seleccionadas y alcanzar los objetivos de aprendizaje

RECURSOS Y ENLACES

ACQUIRE Project. *Programming for training: A resource package for trainers, program managers, and supervisors*. EngenderHealth/The ACQUIRE Project, Nueva York, 2008.

Disponible en: <http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/Programming%20for%20Training%20.pdf>

IntraHealth International. *Aprendizaje para mejorar el desempeño: guía y colección de herramientas para los programas de capacitación y educación de trabajadores de salud*. IntraHealth International, Chapel Hill, NC, 2008.

Texto y herramientas individuales disponibles en:
<http://www.intrahealth.org/page/learning-for-performance>

JHPIEGO, IntraHealth International, Inc., Family Health International, Population Leadership Program, Training Resources Group, Inc. (TRG). *¡La capacitación sí sirve! Todo lo que tiene que saber sobre coordinar, diseñar, impartir y evaluar la capacitación en grupo*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2004.

Disponible en: <http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/trainingworkssp.pdf>

PRIME II. *Performance Improvement Stages, Steps and Tools: a practical guide to facilitate improved performance of healthcare providers worldwide*. Chapel Hill, NC: Intrah, 2002.

Disponible en: <http://www.intrahealth.org/sst/>

PRIME II y JHPIEGO Corporation. *Transferencia del aprendizaje: una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud*. Chapel Hill, NC: Intrah, 2002.

Disponible en: http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/transferoflearning_sp.pdf