



Aprendizaje para mejorar el desempeño

Guía y colección de herramientas para los programas de capacitación y educación de trabajadores de salud





Capacity Project es una iniciativa global innovadora financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Capacity Project aplica enfoques comprobados y prometedores para mejorar la calidad y uso de los servicios de salud prioritarios en los países en desarrollo de las siguientes maneras:

- Mejorar la planificación y liderazgo de los recursos humanos
- Desarrollar mejores programas de educación y capacitación de los recursos humanos
- Fortalecer los sistemas de apoyo al desempeño de los recursos humanos

Visite el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud (RHS), hrresourcecenter.org para encontrar, compartir y aportar conocimientos y herramientas de recursos humanos para la salud. Para las personas que trabajan a nivel nacional o mundial, el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud proporciona información para:

- Mejorar la planificación estratégica y la toma de decisiones
- Fortalecer la elaboración de informes y presentaciones
- Apoyar el cabildeo por los recursos humanos para la salud (RHS)
- Mejorar el desarrollo profesional
- Ahorrar tiempo.

La sociedad de Capacity Project

INTRAHEALTH
INTERNATIONAL

innovating to save lives

 **Jhpiego**

an affiliate of Johns Hopkins University

 **PATH**
A catalyst for global health

 **IMA**
WORLDHEALTH
ADVANCING HEALTH & HEALING
THE WORLD OVER

 **LATH**
LIVERPOOL ASSOCIATES
IN TROPICAL HEALTH


TRG



MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH

a nonprofit organization strengthening health programs worldwide

Aprendizaje para mejorar el desempeño

Guía y colección de herramientas para los
programas de capacitación y educación de trabajadores de salud

Reconocimientos

El concepto para elaborar la guía y herramientas de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* surgió a partir de un documento escrito en 2001 por Wallace Hannum, Director Asistente de proyectos de sistemas de desempeño para el proyecto PRIME II, encabezado por IntraHealth International, Inc.

La guía fue elaborada principalmente por los siguientes empleados y consultores de IntraHealth: Catherine Murphy, Lucy Harber, Nancy Kiplinger, Amanda Stang y Judith Winkler.

Durante varias etapas del desarrollo de la guía diversas personas y organizaciones realizaron aportes especiales a través de sus revisiones. Entre ellas se encuentran Stembile Mugore, Boniface Sebikali, Avinash Ansingkar, Wanda Jaskiewicz, Wallace Hannum, Steve Hicks, Susan Gearon, Lauren Crigler y Tom Milroy, de IntraHealth; Brady Fowler, Cora Harrison y Lisa Moreau, consultores de IntraHealth; Jim McCaffery y Wilma Gormley, de TRG; Julia Bluestone y Linda Fogarty, de JHPIEGO; y Barbara Stillwell, de LATH.

En 2003 se realizaron pruebas de campo de la guía y colección de herramientas en la India utilizando una parte del programa de estudios previos al servicio para parteras comunitarias del sector privado. Las siguientes personas participaron en la realización de las pruebas de campo: Susheela Engelbrecht, de ACNM; Catherine Murphy, Wilda Campbell, Avinash Ansingkar, Charu Chopra, Anjana Das, Sanjeev Upadhayaya, Ragini Pasricha, Rashmi Asif, Vibha Singh, T.D. Jose, Susan Gearon y Philip Hassett, de IntraHealth; y 13 supervisores, maestros, oficiales médicos femeninos y tutores de enfermeras en Uttar Pradesh, India.

Aftab Uddin, Cheick Touré y Catherine Murphy, de IntraHealth, y Susheela Engelbrecht y Makombo Ganga-Limando, consultores de IntraHealth, utilizaron y adaptaron versiones revisadas de la guía y herramientas de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* en Bangladesh, Etiopía, Malí y Ruanda.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad de IntraHealth International y no necesariamente refleja las opiniones de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

Fecha de la publicación: junio de 2008

© 2008 IntraHealth International, Inc.

Índice

Herramientas y cuadros	ii
Prefacio	iii
Introducción:	
<i>Perspectiva general y antecedentes de Aprendizaje para mejorar el desempeño</i>	
Introducción	1
Aprendizaje para mejorar el desempeño	1
Mejoramiento del desempeño	4
Diseño instruccional	6
Aprendizaje para mejorar el desempeño: Importancia de entender el contexto de los recursos humanos para la salud	7
Incrementar al máximo el éxito de las intervenciones de aprendizaje	9
<i>Aprendizaje para mejorar el desempeño: paso a paso</i>	11
Paso 1. Objetivo de aprendizaje	12
Paso 2. Los estudiantes y su situación laboral	21
Paso 3. Recursos y requerimientos	26
Paso 4. Responsabilidades laborales y principales tareas	30
Paso 5. Destrezas y conocimientos esenciales	33
Paso 6. Metas de aprendizaje	36
Paso 7. Métodos de evaluación del aprendizaje	42
Paso 8. Actividades, material y enfoques de aprendizaje y estrategia instruccional	44
Paso 9. Elaboración de materiales	52
Paso 10. Preparación para la implementación	62
Paso 11. Implementación	66
Paso 12. Evaluación	69
<i>Referencias y recursos</i>	73

Herramientas y cuadros

Herramientas

Paso 1	
Herramienta 1: Hoja de trabajo de las fuentes de información	15
Herramienta 2: Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud	17
Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores del desempeño	19
Paso 2	
Herramienta 4: Hoja de trabajo de las características de los estudiantes	23
Herramienta 5: Hoja de trabajo de las características de los lugares de trabajo	24
Paso 3	
Herramienta 6: Hoja de trabajo de los recursos y requerimientos	28
Paso 4	
Herramienta 7: Hoja de trabajo de las responsabilidades o capacidades y tareas laborales	32
Paso 5	
Herramienta 8: Hoja de trabajo de las destrezas y conocimientos esenciales	35
Paso 6, 7 y 8	
Herramienta 9: Hoja de trabajo de la planificación instruccional	40
Paso 8	
Herramienta 10: Perspectiva general del programa instruccional	51
Paso 9	
Herramienta 11: Plan de lección	60
Herramienta 12: Plan de lección (formato alternativo)	61
Paso 10 (no incluye herramientas)	62
Paso 11:	
Herramienta 13: Ejemplo de un plan de acción para la transferencia del aprendizaje	68
Paso 12	
Herramienta 14: Plan de monitoreo y evaluación	72

Cuadros:

Cuadro 1: Pasos a seguir en el <i>Aprendizaje para mejorar el desempeño</i>	2
Cuadro 2: Factores que apoyan el desempeño de los trabajadores de salud	4
Cuadro 3: ¿Se requiere únicamente una intervención de aprendizaje?	5
Cuadro 4: Proceso de diseño instruccional y pasos de <i>Aprendizaje para mejorar el desempeño</i>	6
Cuadro 5: Algunas situaciones en que el <i>Aprendizaje para mejorar el desempeño</i> apoya las iniciativas para abordar temas relacionados con los recursos humanos para la salud	7
Cuadro 6: Ejemplos de brechas y objetivos	13
Cuadro 7: Intervención global de aprendizaje y desempeño	14
Cuadro 8: Qué hacer cuando los requerimientos de capacitación establecidos no están en concordancia con las necesidades	27
Cuadro 9: Ejemplo de responsabilidades laborales y tareas relacionadas	31
Cuadro 10: Ejemplos de comportamientos y destrezas que denotan ciertas actitudes	34
Cuadro 11: Ejemplos de metas de aprendizaje	37
Cuadro 12: Verbos útiles para formular objetivos y metas de desempeño	39
Cuadro 13: Seleccionar los métodos de evaluación del aprendizaje	42
Cuadro 14: Seleccionar las actividades de aprendizaje	45
Cuadro 15: Seleccionar el material de aprendizaje	46
Cuadro 16: Seleccionar los enfoques de aprendizaje	49
Cuadro 17: Componentes de una estrategia instruccional	49
Cuadro 18: Ciclo de aprendizaje por experiencia	57
Cuadro 19: Matriz de transferencia del aprendizaje	65

Prefacio

Propósito

Este manual presenta el *Aprendizaje para mejorar el desempeño*, un proceso sistemático de diseño instruccional basado en la experiencia de IntraHealth relacionada con el diseño de programas de capacitación y mejoramiento del desempeño en temas de salud reproductiva y VIH/SIDA que se han implementado en diversos países alrededor del mundo en los últimos 27 años.

El proceso descrito en este documento se está utilizando en muchos países actualmente y continúa evolucionando a medida que aprendemos lecciones adicionales sobre lo que es más útil y práctico en diversos contextos.

¿Para quién es el documento?

Este manual va dirigido a personas y equipos dedicados al desarrollo o fortalecimiento de programas educativos o de capacitación como un componente de los programas de mejoramiento del desempeño o recursos humanos para la salud: instructores, capacitadores, diseñadores de programas instruccionales, personas que elaboran programas de estudios, supervisores y gerentes de actividades de capacitación.

Si bien el propósito primordial de esta guía es facilitar el trabajo de las personas que desarrollan intervenciones de aprendizaje, también se puede utilizar para enseñar el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*.

Estructura del documento

En la primera parte del documento se presenta el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* y se explican sus ventajas. Además, esta sección contiene descripciones de tres áreas de trabajo que son fundamentales para el proceso: mejoramiento del desempeño, diseño instruccional y recursos humanos para la salud.

La segunda parte incluye instrucciones detalladas para guiar a las personas que elaboran programas de estudios en todos los pasos del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* y además incluye una serie de hojas de trabajo, cada una de ellas con breves instrucciones, que debe utilizarse en el proceso.

Estas hojas de trabajo también están disponibles en formato MS Word. En algunos casos puede ser apropiado utilizar una selección de herramientas en vez de implementar todo el proceso.

El *Aprendizaje para mejorar el desempeño* se puede utilizar junto con otros tipos de guías de capacitación y aprendizaje. En la lista de referencias y recursos, que constituye la última parte de este documento, se enumeran los recursos complementarios.

Introducción: Perspectiva general y antecedentes de Aprendizaje para mejorar el desempeño

A continuación presentamos el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* y explicamos sus ventajas. Además, se incluye descripciones de tres áreas de trabajo que son fundamentales para el proceso: mejoramiento del desempeño, diseño instruccional y recursos humanos para la salud.

Introducción

Los trabajadores de salud¹ son uno de los recursos más valiosos de todo sistema de salud. Para desarrollar un equipo de trabajo competente es necesario capacitar a los trabajadores de salud para que actualicen las destrezas y conocimientos requeridos para realizar su trabajo y puedan responder a las necesidades de salud que cambian continuamente; además, la capacitación tiene el propósito de ayudar a los trabajadores de salud a avanzar en trayectorias profesionales apropiadas y satisfactorias.

Las intervenciones de aprendizaje² son componentes críticos requeridos para proveer servicios de salud de alta calidad; permiten asegurar que los trabajadores de salud cumplan con los estándares de desempeño establecidos y abordar la crisis de los recursos humanos para la salud que actualmente enfrentan muchos países (ver la página 7).

Aprendizaje para mejorar el desempeño

El *Aprendizaje para mejorar el desempeño* es un proceso de diseño instruccional orientado hacia la resolución de problemas o brechas de desempeño en los casos cuando los trabajadores **carecen de las destrezas y conocimientos esenciales** para realizar una tarea o trabajo específico. El proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* combina la experiencia en dos áreas clave: mejoramiento del desempeño y diseño instruccional, descritas en las páginas 4-6. Este proceso se puede utilizar para elaborar intervenciones de aprendizaje a cualquier nivel.

1 En este documento utilizamos el término **trabajador de salud** para referirnos a todas las personas que se dedican principalmente a actividades orientadas hacia el mejoramiento de la salud (por ejemplo, médicos, enfermeras, parteras, asistentes de laboratorio, gerentes y supervisores y gerentes de salud), además de los proveedores de servicios de salud informales, comunitarios o familiares.

2 En este documento utilizamos el término **intervención de aprendizaje** para referirnos a *cualquier tipo de programa de educación o capacitación*, incluyendo los cursos o programas educativos (por ejemplo, educación previa al servicio o básica, capacitación en el lugar de trabajo, educación continua, programas o cursos profesionales continuos), así como *todos los enfoques de aprendizaje* (por ejemplo, clases magistrales, aprendizaje a distancia, aprendizaje en el lugar de trabajo, estudios autodirigidos independientes, prácticas clínicas y enfoques de aprendizaje combinados).

Pasos a seguir en el *Aprendizaje para mejorar el desempeño*

La guía de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* utiliza un proceso detallado de pasos a seguir y herramientas prácticas. En este documento los pasos a seguir en el *Aprendizaje para mejorar el desempeño* aparecen en el orden en que se utilizan usualmente. A medida que los equipos de desarrollo van implementando el proceso, muchas veces es apropiado que regresen a un paso anterior y que refinen los resultados para lograr que el programa de educación o capacitación tenga el enfoque adecuado y sea eficiente y eficaz. El proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* es flexible y, dependiendo de cada situación particular, puede ser apropiado utilizar sólo algunas partes del proceso o iniciar el proceso en algún paso que no sea el primer paso. La experiencia indica que generalmente los primeros pasos se implementan en forma simultánea.

Cuadro 1: Pasos a seguir en el *Aprendizaje para mejorar el desempeño*

1. Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos
2. Investigar sobre los estudiantes y su situación laboral
3. Identificar los recursos existentes y las necesidades de capacitación y aprendizaje
4. Definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas en relación a la brecha de destrezas y conocimientos
5. Definir destrezas y conocimientos esenciales
6. Formular las metas de aprendizaje
7. Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje
8. Seleccionar las actividades y materiales y enfoques de aprendizaje y elaborar la estrategia instruccional
9. Desarrollar y revisar las lecciones, actividades y materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación del aprendizaje y realizar pruebas previas
10. Prepararse para la implementación
11. Implementar y monitorear el aprendizaje y los aspectos logísticos
12. Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje y realizar cambios

Ventajas del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*

A través del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* se puede:

- **Mejorar el desempeño de los trabajadores.** Las intervenciones de aprendizaje desarrolladas siguiendo el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* preparan a los trabajadores para realizar tareas específicas en su trabajo en casos donde existe un problema o brecha de desempeño y una necesidad prioritaria de salud.
- **Mejorar la calidad de los servicios.** Mediante las intervenciones de aprendizaje que se llevan a cabo en un contexto de mejoramiento del desempeño abordando los cinco factores clave del desempeño, es posible mejorar la calidad de los servicios en general.
- **Contribuir a incrementar la satisfacción de los trabajadores.** Cuando las intervenciones de aprendizaje son relevantes para las responsabilidades y tareas específicas de los trabajadores de salud, éstos pueden comprometerse e involucrarse más en el aprendizaje y pueden sentirse más motivados a desempeñarse bien en el trabajo.
- **Incrementar la eficacia del aprendizaje.** Cuando las intervenciones de aprendizaje se centran en lo más importante, el aprendizaje puede mejorar. Los estudiantes no necesitan adivinar qué deben aprender y los capacitadores, instructores y preceptores saben qué deben enseñar.
- **Incrementar la eficacia de la capacitación.** Las intervenciones de aprendizaje favorecerán el uso eficaz del tiempo de los estudiantes y capacitadores si se centran en contenidos, destrezas y conocimientos *esenciales* y generan resultados concretos. Por lo general, se requiere menos tiempo para la capacitación que en los casos cuando las intervenciones se desarrollan sin seguir el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*. Esto puede ser de especial utilidad en las iniciativas para abordar problemas relacionados con los recursos humanos para la salud (ver la página 7).

Mejorar la toma de decisiones. Cuando se utiliza el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*, las decisiones sobre las intervenciones de aprendizaje se basan en criterios concretos, prácticos y relevantes.

Principales recursos complementarios para el *Aprendizaje para mejorar el desempeño*

Transferencia del Aprendizaje: Una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud. Disponible en: http://www.intrahealth.org/assets/uploaded/resources/pdfs/transferoflearning_sp.pdf

Guía para la implementación del pregrado: Un proceso para fortalecer la educación de pregrado. Disponible en: <http://www.jhpiego.net/resources/pubs/psguide/psimpgdsp.pdf>

Effective Teaching: a guide for educating healthcare providers. Disponible en: http://www.jhpiego.org/resources/pubs/effteach/EffTeach_man.pdf

Mejoramiento del desempeño

El *Aprendizaje para mejorar el desempeño* ubica las intervenciones de aprendizaje dentro del contexto del mejoramiento del desempeño – es un método para analizar problemas de desempeño, determinar cuáles son los factores faltantes que conducen a estos problemas y crear sistemas para mejorar y apoyar el desempeño de los trabajadores. El mejoramiento del desempeño se basa en el hecho de abordar los factores que deben estar presentes para que los trabajadores cumplan con un desempeño estándar en su trabajo. Existe cierta evidencia que indica que al prestar atención a los factores del desempeño también puede mejorar la satisfacción de los trabajadores en su empleo y la retención de personal.³

Cuadro 2: Factores que apoyan el desempeño de los trabajadores de salud	
Factores del desempeño	Preguntas para identificar qué factores faltan
1. Expectativas claramente definidas para el puesto	¿Los trabajadores saben qué deben hacer?
2. Retroalimentación clara e inmediata sobre el desempeño	¿Los trabajadores saben cómo es su desempeño?
3. Ambiente físico adecuado, incluyendo herramientas, suministros y espacios apropiados para trabajar	¿Cómo es el ambiente de trabajo y qué sistemas existen para respaldarlo?
4. Motivación e incentivos para desempeñarse según lo esperado	¿Los trabajadores tienen un motivo para cumplir con el estándar de desempeño ? ¿Alguien lo nota? ¿Consideran que la tarea es importante o que pueden desempeñarse exitosamente?
5. Destrezas y conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo	¿Los trabajadores saben cómo hacer el trabajo?

Cuando se identifica una brecha de desempeño relacionada con estos factores del desempeño, se puede encontrar una solución o una serie de intervenciones que aborden la causa fundamental de la brecha.

Por ejemplo, si los trabajadores de salud no saben **CÓMO** realizar el trabajo es probable que la brecha de desempeño sea consecuencia de la falta de destrezas y conocimientos, y entonces una solución apropiada sería implementar una intervención de aprendizaje.

Las brechas de desempeño se pueden identificar en diferentes niveles. Por ejemplo:

- **En el nivel de los centros de salud;** *por ejemplo, los trabajadores no están cumpliendo con un estándar de desempeño establecido*
- **En el nivel regional o de distritos;** *por ejemplo, no se cuenta con suficientes trabajadores preparados para abordar un problema de salud prioritario*
- **En el nivel de sistemas;** *por ejemplo, se asignó una serie de nuevas responsabilidades a un cuadro completo o un nuevo cuadro pero aún no se les ha preparado para llevar a cabo el trabajo*

³ Yumkella, F. Retention of health workers in low-resource settings: challenges and responses. Resumen Técnico No. 1 de Capacity Project. Chapel Hill, NC, IntraHealth International, 2006. Disponible en: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/technical_brief_no1_retention.pdf

Cuando faltan múltiples factores del desempeño

Muchas veces las brechas de desempeño se relacionan con más de un factor del desempeño. Para obtener los mejores resultados, es necesario coordinar cuidadosamente las intervenciones para cerrar las brechas de desempeño. Cuando los gerentes, supervisores y administradores se aseguran que todos los factores del desempeño están presentes, brindan el apoyo a nivel de organización que los trabajadores de salud requieren para cumplir con los estándares de desempeño. Por ejemplo:

- Si los trabajadores no saben cómo procesar correctamente los instrumentos quirúrgicos (factor 5) y si el autoclave está averiado (factor 3), entonces se requieren por lo menos dos intervenciones para mejorar las prácticas de prevención de infecciones en el centro de salud. Si las actividades de capacitación no se coordinan con la disponibilidad de un equipo en mejor estado, puede ser que el desempeño no mejore.
- Si los supervisores no entienden cómo se deben procesar los instrumentos quirúrgicos y si no exigen y estimulan la implementación de prácticas apropiadas (factor 2), entonces puede ser que el desempeño siga sin mejorar aun si se repara el autoclave y si se logra cerrar la brecha de destrezas y conocimientos a través de la intervención de aprendizaje.

Cuadro 3: ¿Se requiere únicamente una intervención de aprendizaje?

Cuando una brecha de desempeño general se relaciona con más de un factor del desempeño, el hecho de coordinar todas las intervenciones relacionadas ayuda a asegurar que todas las intervenciones en conjunto generen un mejor desempeño. Abajo se incluyen los factores del desempeño faltantes e intervenciones relacionadas para el ejemplo arriba mencionado, donde los trabajadores de salud de una clínica no aplican prácticas de prevención de infecciones apropiadas según los estándares establecidos.

Factores del desempeño faltantes	Intervenciones planificadas
Falta de equipo de esterilización e insumos para la prevención de infecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer equipo de esterilización y un suministro continuo de insumos para mejorar el ambiente físico en la clínica
Los trabajadores de salud no saben cómo implementar prácticas apropiadas de prevención de infecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer capacitación en destrezas y conocimientos para la prevención de infecciones tomando en cuenta las características y responsabilidades de los trabajadores de salud en lo referente a la prevención de infecciones, así como los requisitos y protocolos en el lugar de trabajo
Falta de expectativas claramente definidas para los puestos y falta de retroalimentación sobre el desempeño en relación a los procedimientos de prevención de infecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y diseminar estándares y protocolos de servicios de prevención de infecciones • Elaborar descripciones de puesto que describan detalladamente las responsabilidades relacionadas con a la prevención de infecciones • Capacitar a los empleados para que utilicen supervisión de apoyo con el fin de transmitir y reforzar las expectativas respecto a la prevención de infecciones

Recurso complementario clave para el mejoramiento del desempeño

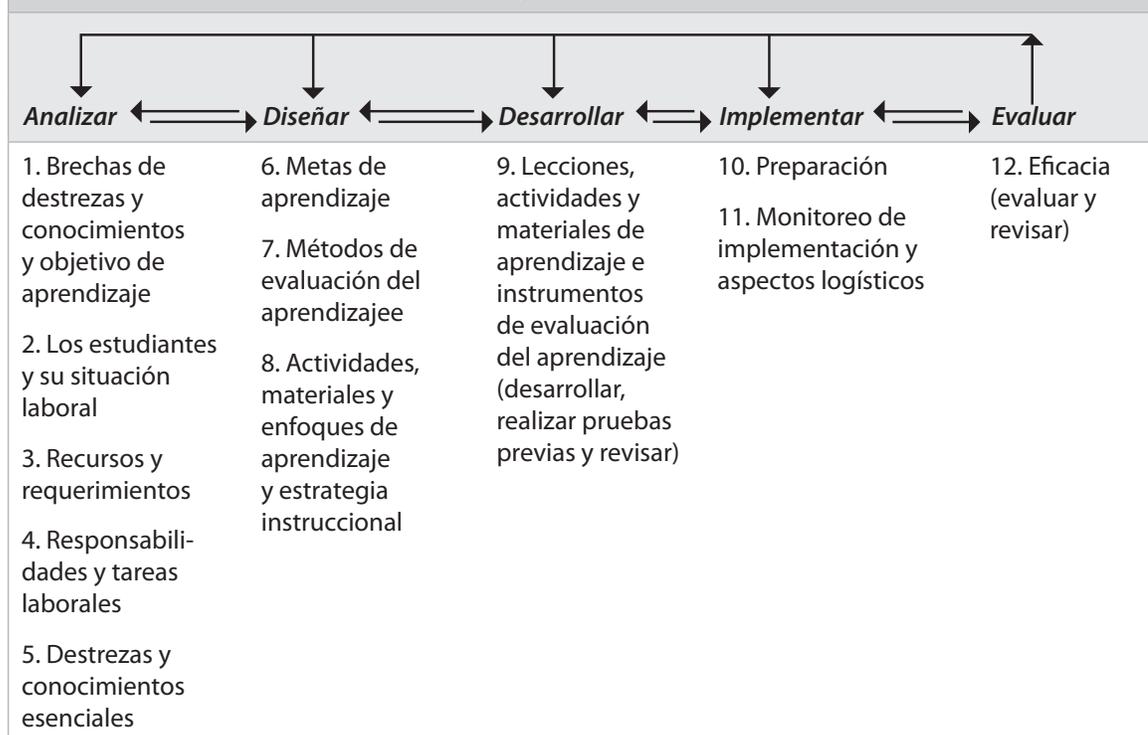
Stages, steps and tools: a practical guide to facilitate improved performance of healthcare providers worldwide. Disponible en: <http://www.intrahealth.org/sst>

Diseño instruccional

El diseño instruccional es un proceso sistemático de cinco fases que se utiliza a nivel mundial en los sectores de salud, educación, negocios e industria para desarrollar programas de capacitación y educación. Las cinco fases del proceso de diseño instruccional son: analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar.

La guía de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* aplica las cinco fases del diseño instruccional e incrementa la relevancia y eficacia del aprendizaje al vincular sistemáticamente el contenido del programa de estudios y los métodos de aprendizaje con las tareas a realizar en el trabajo, los estudiantes particulares y los contextos de trabajo específicos. De esta manera se logra una mejor transferencia del aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo. (Para obtener más información sobre diseño instruccional, consulte la sección de Referencias y recursos.)

Cuadro 4: Proceso de diseño instruccional y pasos de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*



Aprendizaje para mejorar el desempeño: Importancia de entender el contexto de los recursos humanos para la salud

Muchos países están tomando medidas decididas para identificar los temas relacionados con los recursos humanos para la salud y cumplir con el objetivo de obtener números adecuados de trabajadores de salud con las capacidades adecuadas en el lugar correcto y en el momento oportuno⁴. Siempre cuando se identifiquen temas relacionados con los recursos humanos, se recomienda asumir un enfoque multisectorial respecto a la planificación, desarrollo y apoyo de los trabajadores de salud. Dentro del marco de este enfoque multisectorial,⁵ una estrategia clave es abordar el tema del desempeño de los trabajadores de salud. El enfoque de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* puede tener un papel importante en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de salud.

Cuadro 5: Algunas situaciones en que el *Aprendizaje para mejorar el desempeño* apoya las iniciativas para abordar temas relacionados con los recursos humanos para la salud

El *Aprendizaje para mejorar el desempeño* mejora e incrementa la eficacia de las iniciativas de educación y capacitación requerida para apoyar los siguientes procesos:

- Alinear la capacitación con los objetivos y prioridades de salud a nivel nacional
- Acelerar la capacitación de los trabajadores de salud
- Actualizar las destrezas de un cuadro entero de trabajadores de salud
- Crear y emplear a un nuevo cuadro de trabajadores de salud
- Rotar tareas entre los cuadros existentes (por ejemplo, de médicos a enfermeras o de enfermeras a trabajadores de salud comunitarios)
- Mejorar la densidad de trabajadores de salud en un área específica
- Actualizar las destrezas y conocimientos de los trabajadores de salud recién contratados para que se adapten a las situaciones donde trabajarán
- Elaborar programas rápidos de cierre de brechas para ayudar a los trabajadores de salud a adquirir las destrezas y conocimientos requeridos para llegar a ocupar puestos en cuadros de trabajadores de salud que son más prioritarios
- Capacitar a los trabajadores comunitarios (quienes en algunos casos no cuentan con educación previa en temas de salud) para abordar el tema de la distribución desigual de los servicios de salud en las áreas rurales y urbanas

4 Organización Mundial de la Salud. *Colaboremos por la salud: Informe sobre la salud en el mundo 2006*. Ginebra, OMS, 2006. Disponible en: http://www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf

5 Un grupo de trabajo internacional desarrolló un marco que incluye los siguientes elementos: políticas, finanzas, educación, sociedades, liderazgo y sistemas de manejo de los recursos humanos para la salud. Este marco se está convirtiendo en un punto de referencia común para grupos interesados, formuladores de políticas y otros que abordan temas relacionados con los recursos humanos para la salud. Disponible en: <http://www.capacityproject.org/hrhactionframework/>

El enfoque de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* ofrece varias ventajas clave dentro del contexto de la programación de los recursos humanos, por las siguientes razones:

- Relaciona el aprendizaje con responsabilidades y capacidades concretas identificadas para los puestos, lo que es de especial utilidad en la rotación de tareas
- Elimina temas innecesarios de los cursos de capacitación, con lo que se reducen los “programas de estudios inflados”
- Identifica las formas más apropiadas para desarrollar las capacidades de los trabajadores de salud (enfoques, métodos, evaluaciones, etc.)
- Incorpora la práctica de destrezas y la aplicación de destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con la situación laboral de los trabajadores
- Aborda el tema de los factores del desempeño que determinan la aplicación de nuevas destrezas y conocimientos en el puesto (transferencia del aprendizaje)

El proceso estructurado del *Aprendizaje para mejorar el desempeño* se puede utilizar para desarrollar destrezas, comportamientos y actitudes profesionales que pueden faltar en la educación convencional para profesionales de la salud. Algunos ejemplos de estas destrezas incluyen los siguientes: destrezas administrativas para enfermeras, supervisión de apoyo, destrezas de aprendizaje durante toda la vida, conciencia de los temas de género, trato apropiado de todos los clientes o pacientes con respeto y empatía; (por ejemplo, eliminación de estigmas y discriminación de personas que viven con el VIH y mujeres que solicitan servicios de salud post-aborto).

Recursos complementarios clave para el tema de los recursos humanos para la salud

En algunas situaciones existen evaluaciones integrales de los recursos humanos para la salud (RHS); sin embargo, en muchos casos no las hay. Se incluye una hoja de trabajo opcional para ayudar a las personas que elaboran los cursos de capacitación a entender y tomar en cuenta el contexto de los recursos humanos en que se aplicará el proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* y los vínculos específicos entre una intervención de aprendizaje y otras estrategias y enfoques de recursos humanos para la salud. A continuación se enumeran algunos recursos complementarios adicionales para el tema de recursos humanos para la salud.

Management Sciences for Health. HRM [Human Resources Management] Resource Kit. Disponible en: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.8.0htm&module=hr&language=English>

The Capacity Project. Human Resources for Health Global Resource Center (Centro Global de Recursos Humanos para la Salud). Disponible en: <http://www.hrhresourcecenter.org/>

Global Health Workforce Alliance. HRH Action Framework. Disponible en: <http://www.capacityproject.org/hrhactionframework/>

Herramienta 2 (opcional): Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud (ver el Paso 1)

Organización Mundial de la Salud. HRH Tools and Methodologies. Disponible en: <http://www.who.int/hrh/tools/en/>

Incrementar al máximo el éxito de las intervenciones de aprendizaje

Con frecuencia las actividades de capacitación se proponen como intervenciones aisladas para resolver un problema relacionado con la provisión de servicios. Este enfoque muchas veces no logra generar los cambios deseados en los servicios de salud o el desempeño de los trabajadores de salud, y esto no se debe a que los cursos de capacitación fallan sino al hecho de no respaldar la capacitación con intervenciones que abordan las causas fundamentales de un desempeño deficiente.

Se debe hacer todo lo posible para identificar y abordar otras causas fundamentales potenciales de las brechas de desempeño, con el fin de asegurar que las intervenciones de aprendizaje sean más exitosas. Por ejemplo:

- Cuando los trabajadores de salud están recibiendo capacitación para proporcionar terapias antirretrovirales, puede ser necesario fortalecer el sistema de suministro y logística para evitar que se agoten los inventarios de antirretrovirales.
- Cuando los trabajadores reciben capacitación para llevar a cabo tareas adicionales, puede ser importante realizar ajustes en la compensación o proveer incentivos no financieros por asumir una carga de trabajo adicional.

El apoyo y la participación de los grupos interesados son críticos para el desarrollo de intervenciones a cualquier escala; particularmente en los casos donde las intervenciones de aprendizaje involucran a varios grupos, es esencial convocar a un grupo interesado o involucrar a los grupos interesados desde el inicio del desarrollo de la intervención de aprendizaje e invitarlos a participar en la toma de decisiones clave. Los grupos interesados pueden incluir a representantes de:

- Ministerios de Salud, Educación, Finanzas
- Asociaciones y consejos profesionales (por ejemplo, enfermeras, parteras, médicos, técnicos de laboratorio)
- Escuelas de enfermería, escuelas para parteras, facultades de medicina, escuelas de salud aliadas y otros
- Líderes comunitarios
- Profesionales en educación para la salud
- Grupos específicos que se beneficiarán de las mejoras en los servicios (por ejemplo, personas que viven con el VIH, mujeres, madres, adolescentes).

Aprendizaje para mejorar el desempeño: paso a paso

Esta parte incluye instrucciones detalladas para guiar a las personas que elaboran intervenciones de aprendizaje en cada uno de los siguientes pasos del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*. Además, incluye una serie de hojas de trabajo a utilizarse junto con el proceso.

- Paso 1.** Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos
- Paso 2.** Investigar sobre los estudiantes y su situación laboral
- Paso 3.** Identificar los recursos existentes y las necesidades de capacitación y aprendizaje
- Paso 4.** Definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas relacionadas con la brecha de destrezas y conocimientos
- Paso 5.** Definir las destrezas y conocimientos esenciales
- Paso 6.** Formular las metas de aprendizaje
- Paso 7.** Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje
- Paso 8.** Seleccionar las actividades, materiales y enfoques de aprendizaje y elaborar la estrategia instruccional
- Paso 9.** Desarrollar, realizar pruebas previas y revisar las lecciones, actividades y materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación del aprendizaje
- Paso 10.** Prepararse para la implementación
- Paso 11.** Implementar y monitorear el aprendizaje y los aspectos logísticos
- Paso 12.** Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje y realizar cambios

Paso 1. Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos

El proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño* empieza con la revisión de los temas y problemas o brechas de desempeño relacionados con los recursos humanos para la salud, para determinar si es necesario implementar una intervención de aprendizaje con el fin de abordar estos temas o problemas y brechas y, de ser así, definir un **objetivo de aprendizaje** que se relacione con una brecha de destrezas y conocimientos.

Cuando una intervención de aprendizaje forma parte de una iniciativa para abordar temas de recursos humanos para la salud, las evaluaciones de los recursos humanos pueden proporcionar información valiosa que servirá de guía al desarrollar la intervención de aprendizaje.

En el contexto del mejoramiento del desempeño, **el resultado de una evaluación de las necesidades del desempeño⁶ donde se identificó un problema de desempeño es un punto de partida clave.** (Ver el Cuadro 2, que contiene preguntas clave sobre el desempeño.)

Al estudiar la información existente sobre los recursos humanos o las brechas de desempeño podremos cerciorarnos que:

- Una intervención de aprendizaje (educación/capacitación, etc.) es la solución apropiada.
- La intervención de aprendizaje está orientada hacia el nivel apropiado de trabajadores de salud, se realiza en el lugar indicado y su propósito es desarrollar las destrezas o capacidades esenciales.
- Adicionalmente, se identificaron otras intervenciones que son necesarias para asegurar que la intervención de aprendizaje sea exitosa.
- La intervención de aprendizaje se diseña a manera de ayudar a los estudiantes a aplicar las destrezas y conocimientos en su trabajo, con lo cual mejora su desempeño en el trabajo. (Ver las páginas 4-5 para obtener más información sobre los factores del desempeño.)

Proceso

Utilice la Herramienta No. 1, *Hoja de trabajo de las fuentes de información*, Herramienta No. 2 (opcional), *Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud*, y Herramienta No. 3, *Hoja de trabajo de los factores del desempeño*, para anotar la información recabada en este paso.

- 1. Recopile y revise la información existente** sobre los temas relacionados con los recursos humanos para la salud y los problemas o brechas de desempeño.

⁶ **Evaluaciones de las necesidades del desempeño y evaluaciones de los recursos humanos para la salud** – Una evaluación de las necesidades del desempeño es una actividad cuyo propósito es definir la brecha entre el desempeño deseable y el desempeño real de los trabajadores de salud, identificar los factores del desempeño faltantes que son las causas fundamentales de la brecha y seleccionar intervenciones para abordar estas causas fundamentales. Una evaluación de los recursos humanos para la salud es una actividad extensa a nivel macro cuyo propósito es identificar las brechas en la capacidad de un país de planificar, desarrollar y apoyar a sus recursos humanos para la salud para satisfacer las necesidades de salud a través de la provisión de servicios de salud.

2. Describa la brecha de desempeño (brecha de destrezas y conocimientos) que se puede abordar mediante una intervención de aprendizaje. La información proveniente de una evaluación de las necesidades del desempeño o una evaluación de los recursos humanos es de especial utilidad. En este punto es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir claramente el problema e identificar su causa o causas
- Verificar que el problema esté vinculado con el desempeño del trabajo
- Verificar que el problema se pueda abordar, por lo menos parcialmente, por medio de una intervención de aprendizaje

3. Formule un objetivo o meta general para la intervención de aprendizaje. El objetivo de una intervención de aprendizaje es una declaración que describe claramente, en términos generales, la capacidad que el estudiante habrá adquirido después de participar en la intervención de aprendizaje. Por ejemplo:

Cuadro 6: Ejemplos de brechas y objetivos	
Falta de destrezas y conocimientos que ocasionan una brecha de desempeño	Objetivo de aprendizaje
<i>El 75% de los trabajadores de salud que laboran en clínicas no saben cómo aplicar prácticas de prevención de infecciones según los estándares establecidos para reducir el riesgo de transmisión de infecciones en los centros de salud.</i>	Objetivo para la capacitación en el lugar de trabajo: <i>Los trabajadores de salud que laboran en clínicas tendrán la capacidad de implementar prácticas apropiadas de prevención de infecciones según los estándares establecidos para reducir el riesgo de transmisión de infecciones en los centros de salud.</i>
<i>El 100% de las enfermeras graduadas de la escuela de enfermería no saben cómo prevenir la infección por VIH/SIDA o cómo proporcionar terapias antirretrovirales.</i>	Objetivo para la educación previa al servicio: <i>Las graduadas de la escuela de enfermería tendrán la capacidad de proveer servicios de prevención del VIH/SIDA y terapias antirretrovirales, en concordancia con las políticas, estándares y directrices de procedimientos nacionales para los servicios relacionados con el VIH/SIDA.</i>

4. Describa las intervenciones que se planificaron para abordar los demás factores del desempeño, además de las destrezas y conocimientos. Si bien las personas que elaboran los cursos de capacitación no siempre tienen la autoridad para abordar todas las brechas de desempeño, es importante que informen sobre los factores del desempeño faltantes a los grupos interesados u otros que pueden realizar cambios en estas áreas. Esto es decisivo para incrementar al máximo el éxito de las intervenciones de aprendizaje y asegurar que los trabajadores de salud capacitados cuenten con todo lo necesario para aplicar las nuevas destrezas y conocimientos en su trabajo. Además, se debe describir cómo se efectuará la coordinación con las personas responsables de implementar otras intervenciones para cerrar la brecha de desempeño y alcanzar el desempeño esperado.

Sugerencias útiles

- Una evaluación de las necesidades del desempeño es un buen punto de partida para determinar cómo desarrollar una intervención de aprendizaje. Además, es necesario realizar un análisis adicional de los estudiantes, el ambiente laboral, los recursos y requerimientos y las tareas a realizar en el trabajo. Estos puntos se abordan en pasos posteriores del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*.
- A veces se puede abordar varios factores del desempeño a través de una intervención de aprendizaje global. (Ver el ejemplo presentado en el Cuadro 7, página 14.)

Cuadro 7: Intervención global de aprendizaje y desempeño	
<p>En Ghana, las parteras privadas deseaban ampliar sus servicios para incluir a adolescentes, pero no tenían experiencia ni destrezas en el trabajo con clientes de este grupo etario. La asociación de parteras autorizadas de Ghana (Ghana Registered Midwives Association), junto con IntraHealth International y el proyecto PRIME II, desarrolló un programa de aprendizaje autodirigido que abordaba varios factores del desempeño para asegurar el éxito de la intervención de aprendizaje.⁷</p>	
<i>Factor del desempeño</i>	<i>Intervenciones</i>
1. Expectativas claramente definidas para el puesto	Material de aprendizaje autodirigido basado en las <i>políticas y estándares nacionales de servicios de salud reproductiva de Ghana</i> y los estándares internacionales de servicios de salud reproductiva y consejería para adolescentes
2. Retroalimentación clara e inmediata sobre el desempeño	Visitas de facilitadores y sesiones de grupos de revisión por colegas para obtener retroalimentación sobre el desempeño y para aprender unos de otros
3. Un ambiente físico adecuado, incluyendo herramientas, suministros y espacio de trabajo apropiados	Material para brindar consejería (modelos anatómicos, material de apoyo, etc.) y suministros para la planificación familiar disponibles para los estudiantes Las actividades de aprendizaje estimularon la realización de modificaciones innovadoras para acondicionar los sitios de provisión de servicios para el trabajo con adolescentes (por ejemplo, espacios privados y entradas separadas para clientes adolescentes)
4. Motivación e incentivos para desempeñarse según lo esperado	(Las parteras privadas ya tenían la motivación de ampliar sus servicios, como se mencionó arriba.) Durante las actividades de aprendizaje se estudió cómo los valores y actitudes personales de los proveedores de salud respecto a los adolescentes pueden afectar su comportamiento con los adolescentes y, por consiguiente, el interés de los adolescentes en solicitar servicios de salud a estos proveedores de servicios
5. Destrezas y conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo	Módulos impresos de estudios autodirigidos con lecturas, actividades de aprendizaje, autoevaluaciones, ejercicios de teatro improvisado y ejercicios para colegas de estudios que abarcaban destrezas y conocimientos en salud reproductiva de adolescentes, consejería y educación, planificación familiar/anticonceptivos para emergencias/atención postaborto e infecciones de transmisión sexual/VIH/SIDA para adolescentes

7 Nelson D. Improving client-provider interaction and counseling. PRIME II Results Review. Chapel Hill, NC, IntraH, 2002. Disponible: http://www.prime2.org/prime2/pdf/RR_2002_Ghana_RTL_300.pdf

Herramienta 1: Hoja de trabajo de las fuentes de información

Sugerencias para el uso: Es importante basar las intervenciones de aprendizaje en los recursos más confiables y actualizados que estén disponibles. Raras veces se tiene acceso a toda la información y todas las mejores fuentes de información, por lo que sugerimos que se consulten múltiples fuentes siempre cuando sea posible. Abajo se mencionan algunas de las mejores fuentes de información.

Instrucciones: Utilice esta hoja para anotar todas las fuentes de información disponibles, incluyendo los recursos que son específicos para la situación concreta en que usted trabaja. A medida que vaya completando las demás hojas de trabajo, empiece por revisar los recursos que anotó en esta hoja de trabajo para asegurarse que su trabajo se base en los mejores datos que estén disponibles.

Recursos que pueden estar disponibles	Resumen de información pertinente (con número de página o URL)
Datos nacionales sobre los recursos humanos para la salud (por ejemplo, base de datos o sistemas de información sobre los recursos humanos para la salud, evaluaciones de los recursos humanos para la salud, base de datos de actividades de capacitación)	
Plan nacional de los recursos humanos para la salud	
Evaluaciones de las necesidades del desempeño	
Políticas, directrices y estándares nacionales , particularmente los relacionados con los recursos humanos para la salud	
Descripciones de puesto formuladas por escrito	
Directrices y estándares basados en la evidencia de la OMS y colegios profesionales	
Base de datos de los recursos humanos para la salud de la OMS , que indica la composición y distribución de los recursos humanos para la salud por país	

Herramienta 1: Hoja de trabajo de fuentes de información (continuación)

<i>Recursos que pueden estar disponibles</i>	<i>Resumen de información pertinente (con número de página o URL)</i>
<p>Programas de estudios para los cursos profesionales y vocacionales relacionados con la salud que generalmente ofrecen el Ministerio de Educación o el Ministerio de Salud</p>	
<p>Organizaciones profesionales para obtener información sobre la certificación y el alcance de la práctica</p>	
<p>Trabajadores de salud y proveedores de servicios de salud expertos para proporcionar información sobre todos los aspectos de la provisión de servicios</p>	
<p>Supervisores y gerentes para proporcionar información sobre las tareas en el trabajo, desempeño, motivación, incentivos, etc.</p>	
<p>Observación (por ejemplo, observación por parte de los supervisores de los trabajadores en el lugar de trabajo)</p>	
<p>Estudios a pequeña escala</p>	
<p>Entrevistas con miembros de las comunidades, trabajadores de salud, grupos interesados y otros</p>	
<p>Otras fuentes de información para esta situación</p>	

Herramienta 2 (opcional): Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud

Sugerencias para el uso: Esta herramienta es opcional; se diseñó para utilizarse en situaciones donde se requiere una intervención de aprendizaje para abordar temas relacionados con los recursos humanos para la salud (RHS) (por ejemplo, capacitación para la rotación de tareas o para preparar a un nuevo cuadro de empleados). El propósito de la herramienta es ayudar a la persona que desarrolla el curso de capacitación a entender el contexto de los recursos humanos para que pueda diseñar intervenciones de aprendizaje que son apropiadas para este uso. Por ejemplo, si una intervención de aprendizaje forma parte de un plan para movilizar rápidamente a mil nuevos trabajadores de salud, será considerablemente distinta a una intervención cuyo fin es integrar un nuevo tema en la educación previa al servicio.

Instrucciones: Discuta el contexto de los recursos humanos para la salud para la intervención de aprendizaje con una o más personas que están a cargo de la iniciativa de recursos humanos. Considere las preguntas y factores enumerados en la columna izquierda de abajo. Utilice la columna derecha para describir el contexto programático de la intervención de aprendizaje. Responda todas las preguntas que pueda responder ahora. Continúe agregando información a la hoja de trabajo a medida que la recaba. Describa las estrategias programáticas más prometedoras en el cuadro inferior derecho.

Otras herramientas y recursos relacionados: Ver los recursos complementarios clave en la página 8.

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de datos utilizadas para completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

Temas a considerar	Anote las respuestas aquí
<p>A. ¿Cuáles son los problemas de recursos humanos para la salud que se conocen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy pocos proveedores calificados • Distribución desigual entre las zonas rurales y urbanas • Plazas vacantes y reducción del número de empleados • Necesidad de actualizar las destrezas de un cuadro de empleados • Necesidad de crear un nuevo cuadro de empleados • Necesidad de rotar tareas entre diferentes cuadros de empleados • Necesidad de mejorar la retención de empleados • Necesidad de mejorar la compensación • Otros 	

Herramienta 2 (opcional): Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud (continuación)

<i>Temas a considerar</i>	<i>Anote las respuestas aquí</i>
<p>B. ¿Aproximadamente cuántos trabajadores de salud calificados se requieren (en base a los mejores datos disponibles)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia: Consulte el Atlas Global de los Recursos Humanos para la Salud (http://www.who.int/globalatlas/) • Si no hay datos apropiados disponibles, realice un cálculo aproximado en base a la mejor experiencia disponible. 	<p>Número actual de trabajadores calificados: _____</p> <p>Población actual que requiere servicios: _____</p> <p><i>Cálculos</i></p> <p>Densidad actual: _____ por cada 1,000 habitantes</p> <p>Densidad deseable: _____ por cada 1,000 habitantes</p> <p>Número de trabajadores adicionales requeridos _____</p>
<p>C. Para la rotación de tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los cuadros que proveen los servicios actualmente? • ¿Qué otros cuadros podrían realizar el trabajo? (¿Quiénes son los trabajadores menos especializados? ¿En quiénes confiarían los clientes atendidos? ¿Quiénes tienen las mayores probabilidades de permanecer en el trabajo donde se les necesita más?) 	
<p>D. ¿Qué estrategias de recursos humanos para la salud se requieren y cómo se apoyan mutuamente estas estrategias?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y mejorar el desempeño • Contratar a trabajadores que ya están calificados • Capacitar a nuevos cuadros para que asuman responsabilidades especializadas • Contratar a miembros de la comunidad • Incrementar los incentivos y mejorar la seguridad en el lugar de trabajo para reducir la disminución en el número de empleados • Otros 	

Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores del desempeño

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para relacionar las intervenciones de aprendizaje con el mejoramiento del desempeño. Utilice los resultados de una evaluación de las necesidades del desempeño, si está disponible. Si no existe una evaluación, trabaje con una persona bien informada y datos confiables disponibles para completar la hoja de trabajo.

Instrucciones: Revise los factores enumerados en la columna izquierda. Utilice la columna derecha para describir los problemas. Si hay una brecha de destrezas y conocimientos, utilice la sección final para anotar el objetivo de aprendizaje y describa las intervenciones para abordar otros factores del desempeño.

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 1: Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos; Cuadro 2: Factores que apoyan el desempeño de los trabajadores de salud; Cuadro 3: ¿Se requiere únicamente una intervención de aprendizaje?; Cuadro 7: Intervención global de aprendizaje y desempeño; y la Herramienta 2 (opcional): Hoja de trabajo del contexto de los recursos humanos para la salud.

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de datos utilizadas para completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

A. Describa la brecha de desempeño o cambio en los servicios de salud
(Sugerencia: Copie la información de una evaluación de las necesidades del desempeño, si está disponible.)

Considere las preguntas enumeradas en la columna izquierda y describa las brechas en la columna derecha.

<p>B. Brecha de expectativas para el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores saben lo que se espera de ellos y cuál es el estándar con que deben cumplir al realizar el trabajo? • ¿Los trabajadores cuentan con descripciones de puesto formuladas por escrito, estándares y material de apoyo impresos, etc.? 	<p>Si la respuesta es no, describa los problemas en este espacio.</p>
<p>C. Brecha de retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores de salud individuales reciben retroalimentación sobre lo que hacen apropiadamente y lo que deben cambiar? • ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre el desempeño en el centro donde trabajan? 	<p>Si la respuesta es no, describa los problemas en este espacio.</p>
<p>D. Brecha de ambiente laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El ambiente laboral es adecuado? (por ejemplo, agua, energía eléctrica, espacio, ventilación, privacidad, reparaciones requeridas) • ¿Están disponibles las herramientas, equipo y suministros necesarios en el momento y lugar donde se requieren? 	<p>Si la respuesta es no, describa los problemas en este espacio.</p>

Herramienta 3: Hoja de trabajo de los factores del desempeño (continuación)

Considere las preguntas enumeradas en la columna izquierda y describa las brechas en la columna derecha.

<p>E. Brecha de motivación e incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores se sienten confiados de poder llevar a cabo el trabajo en forma exitosa? • ¿Consideran que el trabajo es importante o que hace una diferencia? • ¿Consideran que el trabajo es valorado por sus colegas o por la comunidad? • ¿El lugar de trabajo es seguro? (por ejemplo, se respeta a los trabajadores y no están expuestos a violencia; se aplican medidas de prevención de infecciones para proteger a los trabajadores) • ¿Los salarios son adecuados y se pagan puntualmente? 	<p>Si la respuesta es no, describa los problemas en este espacio.</p>
<p>F. Brecha de destrezas y conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores saben cómo llevar a cabo el trabajo? • ¿Tienen todas las destrezas y conocimientos que necesitan? 	<p>Si la respuesta es no, describa los problemas en este espacio.</p>

Describa el plan para abordar todos los problemas de desempeño identificados que se mencionaron arriba.

Utilice esta sección para definir el **objetivo de aprendizaje** e iniciar la mejor coordinación posible entre las intervenciones de aprendizaje y otras intervenciones que mejoran el desempeño en el trabajo.

<p>Copie los problemas identificados en una evaluación de las necesidades del desempeño o en la sección anterior de esta hoja de trabajo o indique la fuente de información donde los obtuvo. Anote un problema en cada fila y complete todas las columnas para ese problema. Agregue filas según sea necesario.</p>	<p>Intervención planificada y objetivo</p>	<p>Persona responsable</p>	<p>Acciones a coordinar o apoyar a través de la intervención de aprendizaje</p>

Paso 2. Investigar sobre los estudiantes y sus situaciones laborales

Las intervenciones de aprendizaje eficaces toman en cuenta **quién lleva a cabo las tareas relacionadas con la brecha de desempeño y bajo qué condiciones laborales**. Este paso responde esas preguntas con información que le ayudará a visualizar posibles enfoques de capacitación que funcionarán o no funcionarán para cada situación particular.

El hecho de conocer las **características de los estudiantes** – sus antecedentes, experiencia, responsabilidades laborales actuales o futuras, capacitación recibida recientemente, nivel de alfabetismo, idiomas, género, número total y otros – le ayudará a orientar la intervención de aprendizaje hacia el nivel apropiado.

El hecho de conocer el **ambiente físico y social de la situación laboral** – tamaño, condiciones y ubicación del centro de servicios de salud; gama de servicios ofrecidos; equipo de trabajo; sistemas de supervisión y referencias y otros – le ayudará a adaptar la intervención de aprendizaje a las condiciones reales de los sitios donde trabajan los estudiantes.

Los factores que determinan el lugar de trabajo pueden **favorecer el desempeño apropiado en el trabajo u obstaculizarlo**. Si las condiciones laborales obstaculizan el desempeño apropiado puede ser necesario **abordarlas a través de la intervención de aprendizaje**. Por ejemplo, se puede requerir material de apoyo, ejercicios de resolución de problemas, capacitación de supervisores y cambios para incrementar la motivación de los trabajadores de salud para desempeñarse bien.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 4, *Hoja de trabajo de las características de los estudiantes*, y la Herramienta No. 5, *Hoja de trabajo de las características de los lugares de trabajo*, para anotar la información recabada en este paso.

1. Investigue sobre los estudiantes

Las fuentes de información incluyen las siguientes: datos de las evaluaciones de las necesidades del desempeño y base de datos de información sobre actividades de capacitación, visitas a los sitios y observaciones (o informes escritos de éstas) y entrevistas con grupos de interés, gerentes y supervisores y un grupo representativo de estudiantes.

Algunas de *las características de los estudiantes* que deben considerarse al diseñar una intervención de aprendizaje son:

- **Categoría y descripción de puesto** (trabajador de salud comunitario, partera, enfermera, médico, especialista, etc.) de los trabajadores que llevan a cabo las tareas relacionadas con la brecha de desempeño.
- **Nivel de dominio de escritura y lectura e idioma** o idiomas que los trabajadores manejan. Si los trabajadores no tienen el hábito de la lectura, puede ser necesario utilizar más ilustraciones. ¿Será posible proporcionarles información en su idioma materno?
- **Nivel educativo y experiencia laboral**. ¿Cuál es el nivel de educación previa al servicio de los estudiantes? ¿Los estudiantes son miembros de asociaciones profesionales? ¿Los estudiantes están acostumbrados a consultar publicaciones o sitios web que contienen estándares internacionales?
- **Destrezas de computación**. ¿Los estudiantes tienen acceso a computadoras con conexión a Internet y saben utilizarlas?

- **¿Qué enfoques de aprendizaje han utilizado los trabajadores?** ¿Cuál es la mejor forma para que aprendan? ¿Cómo les gusta aprender?
- **¿Qué hacen o saben hacer los estudiantes** que sea similar a las tareas relacionadas con la brecha de desempeño?
- **¿A los estudiantes les gusta aprender?** ¿Qué los impulsa a aprender? (por ejemplo, certificación, satisfacción personal de realizar un mejor trabajo, pasar tiempo con otras personas que tienen empleos similares, ausentarse del trabajo por un tiempo). **¿Qué les disgusta del aprendizaje?** (por ejemplo, sienten que es una pérdida de tiempo, les disgusta hacer exámenes, no les gusta ausentarse del trabajo, consideran que ya saben cómo hacer su trabajo).

2. Investigue sobre la situación laboral

Algunas de las características más importantes de la situación laboral que se deben identificar son las siguientes:

- **¿Dónde trabajan los estudiantes?** (por ejemplo, puesto de salud, centro de servicios de salud primarios, hospital-escuela) ¿Qué servicios se ofrecen en estos sitios? ¿Con qué personal cuentan los centros? ¿Qué equipo y suministros están disponibles? ¿Cuál es el sistema de referencia?
- **¿Qué recursos** (documentos de referencia, estándares y directrices, etc.) están disponibles en el trabajo? ¿Están actualizados?
- **¿Cuál es el sistema de supervisión** de los trabajadores?
- **¿Se llevan a cabo actividades de capacitación en el lugar de trabajo o es posible implementar esto?** (por ejemplo, capacitación en grupo, sitios para realizar prácticas, capacitación en el lugar de trabajo)
- **¿Cómo es la carga de trabajo?** ¿Cuán eficiente es el flujo de clientes? ¿Hay una proporción adecuada entre el número de casos atendidos y el número de preceptores y estudiantes para implementar el aprendizaje?
- **¿Existen problemas de suministro** de medicamentos y equipo esenciales? Si es así, puede ser necesario llevar a cabo intervenciones adicionales centradas en los sistemas.

3. Haga anotaciones sobre los enfoques de aprendizaje que podrían ser apropiados.

Revise la información recopilada en las hojas de trabajo. Piense en enfoques de capacitación con un contenido similar, estudiantes con características similares y situaciones laborales similares que han sido exitosos. Mantenga en mente todas las opciones porque puede haber varios enfoques de capacitación que sean apropiados. Considere el horario recargado de la mayoría de los proveedores y la posibilidad de ofrecer varias alternativas (por lo menos, metodologías de aprendizaje parcialmente autodirigido) cuando sea apropiado. (Ver el Paso 8 para conocer más ideas.)

Sugerencias útiles

- Usualmente, se recopila al mismo tiempo información sobre los estudiantes, sus situaciones laborales y los recursos y requerimientos para la capacitación (ver el Paso 3).
- Si cierta información no está disponible por ahora, agréguela más adelante si está disponible. Evite la tendencia de hacer suposiciones y de adivinar sin verificar los datos mediante revisiones de documentos, entrevistas y observación.

Herramienta 4: Hoja de trabajo de las características de los estudiantes

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para recabar y ordenar la información sobre cada uno de los grupos de trabajadores de salud que participarán en la intervención de aprendizaje.

Instrucciones: Complete este formulario utilizando la información recabada durante la revisión de documentos y bases de datos de información sobre las actividades de capacitación, así como las entrevistas y observaciones con estudiantes, supervisores y otras personas bien informadas.

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 2: Investigar sobre los estudiantes y su situación laboral

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de datos utilizadas al completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

Identifique las categorías de trabajadores que pueden requerir capacitación y sus características.

A. Categorías de puestos y números de estudiantes por categoría

- Oficial médico _____
- Asistente médico _____
- Enfermera _____
- Partera _____
- Médico general _____
- Médico especializado _____
- Otro cuadro de proveedores

- Otras categorías de puestos (capacitador, preceptor, asistente de investigación, etc.)

B. Características a considerar

Antecedentes

- Nivel de dominio de lectura y escritura; idioma(s)
- Educación previa
- Género, temas socioculturales, ubicación geográfica
- Similitud con las personas que utilizan los servicios
- Experiencia laboral
- Responsabilidades laborales que incluyen tareas similares a las que se incluyen en esta intervención de aprendizaje
- Membrecía en organizaciones profesionales

Capacitación y aprendizaje

- Capacitación en el lugar de trabajo recibida recientemente (en los últimos 3 años)
- Preferencias respecto a los enfoques y métodos de capacitación (en grupo, individual, tecnología, en el sitio, etc.)
- Motivación para completar la actividad de capacitación (certificación, reconocimiento, expectativas para el puesto, interés, etc.)
- Disposición de trabajar con diferentes enfoques de aprendizaje
- Obstáculos que impiden una plena participación en las actividades de capacitación (logística, motivación, etc.)

Enumere y describa cada una de las categorías de estudiantes aquí. Adjunte descripciones de puesto, si están disponibles.

Herramienta 5: Hoja de trabajo de las características de los lugares de trabajo

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para ordenar la información sobre los lugares de trabajo. Esta información es esencial para planificar la intervención y apoyar las intervenciones. Si existe una evaluación de las necesidades del desempeño, puede ser que una gran parte de la información requerida para esta hoja de trabajo ya esté disponible.

Instrucciones: Si lleva a cabo visitas a los sitios, utilice una hoja para cada lugar. En otras situaciones puede ser más factible anotar la información sobre un grupo de centros (por ejemplo, todos los hospitales de distrito) en una hoja. Revise la información que ya se puede haber recabado anteriormente para realizar evaluaciones y planificar programas y cópiela en esta hoja según se requiera.

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 2: Investigar sobre los estudiantes y su situación laboral

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de datos utilizadas al completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

Describa los lugares donde trabajan los estudiantes. Incluya las consideraciones que están enumeradas en la columna izquierda.

A. Situación de provisión de servicios

- Nombre y ubicación
- Sector (sector público, ONG, organización religiosa, entidad privada con fines de lucro, propiedad de la comunidad, etc.)
- Nivel de servicios (primarios, secundarios, terciarios)
- Personal (número, plazas vacantes, etc.)
- Población/comunidad atendida (número, otras características conocidas)
- ¿Qué servicios se proveen en el lugar, incluyendo los servicios de referencia y extensión comunitaria?
- ¿Cuál es el sistema de referencia para los servicios que no se proveen en el lugar de trabajo de los estudiantes? ¿Qué casos refieren y con quién o hacia dónde los refieren?
- ¿Cuál es la extensión y las condiciones del centro de servicios de salud (número y tipo de salones, privacidad, acceso a agua potable, material de apoyo para el trabajo, material educativo para clientes, suministros y equipo)? Si se ha realizado una evaluación de las instalaciones, resuma los resultados.

B. Documentos de referencia disponibles y requeridos

- Políticas, estándares, directrices de procedimientos para el servicio
- Material de apoyo para el trabajo

Herramienta 5: Hoja de trabajo de las características de los lugares de trabajo (continuación)

<p>C. Sistema de supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién supervisa a los estudiantes? ¿Un supervisor interno o externo? ¿Con qué frecuencia se realiza la supervisión? • Si no existe un sistema formal de supervisión, ¿cómo llega el trabajador a entender cuáles son las expectativas para el puesto y cómo recibe retroalimentación sobre su desempeño? • ¿Qué hace el supervisor cuando se reúne con los estudiantes (ej., resolver problemas, brindar retroalimentación, asegurar que los estudiantes cuenten con las herramientas y suministros necesarios, observar y evaluar, proporcionar capacitación en el lugar de trabajo) • ¿Existen directrices y listas de verificación para la supervisión? 	
<p>D. Grupos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los colegas de los estudiantes? • ¿Cuántos colegas hay y a qué cuadros representan? • ¿Cómo trabajan juntos? • ¿Cuál es la distribución de responsabilidades? 	
<p>E. Potencial para implementar intervenciones de capacitación y aprendizaje específicas en los lugares de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan apropiado es implementar cualquiera de los posibles enfoques de capacitación (ej., clases magistrales, prácticas, capacitación en el lugar de trabajo, estudios independientes) en el lugar de trabajo? • ¿El sitio sería conveniente para los estudiantes y práctico para los capacitadores? • ¿El número de casos atendidos es adecuado para realizar prácticas, si se requiere? • ¿Cuánta similitud existe entre el sitio y la situación laboral real donde los estudiantes trabajan? • ¿El sitio cuenta con un mecanismo de capacitación (ej., hospital escuela, programa de educación continua, salones para realizar actividades de capacitación, capacitadores y preceptores capacitados)? 	

Paso 3: Identificar los recursos existentes y las requerimientos de capacitación y aprendizaje

Esta fase temprana del desarrollo de la intervención es el mejor momento para recabar información específica sobre los **recursos disponibles**, los **requerimientos de capacitación** y las posibles **limitaciones** (factores que limitan las posibilidades) para evitar perder el tiempo al desarrollar una intervención de aprendizaje que no cumpla con los requerimientos o que no se pueda implementar.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 6, *Hoja de trabajo de los recursos y requerimientos*, para anotar la información recabada en este paso.

1. Investigue sobre las posibilidades y límites prácticos relacionados con la intervención de aprendizaje (recursos, requerimientos y limitaciones)

Las fuentes de información incluyen las siguientes: entrevistas o conversaciones con grupos de interés y supervisores, resultados de evaluaciones de las necesidades del desempeño, propuestas, informes, documentos o políticas nacionales.

A continuación se presentan ejemplos de información que usted podría encontrar en este momento:

- Quizá la duración de la capacitación ya está definida; por ejemplo, un curso de capacitación en el lugar de trabajo de 5 días de duración o un programa de estudios para un curso de capacitación previa al servicio de 18 meses de duración.
- Quizá la organización no desea que sus trabajadores de salud se ausenten del lugar de trabajo por períodos prolongados.
- Puede ser que los grupos interesados deseen realizar una prueba piloto de un nuevo enfoque de capacitación con un pequeño grupo de trabajadores de salud que necesitan actualizar sus destrezas, pero que luego piensen ampliar la capacitación para beneficiar a todos los que la necesiten.
- Quizá existen requisitos de realización de exámenes o pruebas, establecidos por entidades nacionales o colegios profesionales.
- Quizá existen requisitos de ingreso, graduación y certificación, establecidos por colegios profesionales o consejos.
- Los requisitos de certificación pueden limitar las opciones de capacitación.
- Puede ser necesario que el material impreso sea aprobado a nivel nacional.
- Quizá no hay equipo de proyección de videos o computadoras disponibles para obtener acceso al material existente. O quizá usted nota que hay más opciones de tecnología disponibles de lo que esperaba.
- El presupuesto puede o no puede cubrir algunos tipos de actividades o materiales.
- Quizá ya se tomaron decisiones respecto a quiénes participarán en las actividades de capacitación.

2. **Reflexione sobre cómo la información afecta las posibilidades.** ¿Qué es posible, qué no es posible y qué cambios harían una diferencia? Haga anotaciones sobre las actividades o enfoques que pueden ser apropiados. Sea práctico pero también sea innovador.
3. Si se encuentra con limitaciones graves, **explore junto con los grupos interesados los posibles cambios a realizar para eliminar las limitaciones.** Por ejemplo, puede ser posible trabajar con colegios profesionales para revisar los alcances de la práctica.

Sugerencias útiles

- Usualmente, la información sobre recursos y requerimientos se recopila al mismo tiempo que la información sobre los estudiantes y sus situaciones laborales (Paso 2) a través de la revisión de documentos, entrevistas y observación.
- Como se mencionó en el Paso 2, si cierta información no está fácilmente disponible, agréguela más adelante si llega a estar disponible. Evite la tendencia de suponer y adivinar; si debe hacer suposiciones trate de verificarlas utilizando las fuentes de información arriba mencionadas.
- **No suponga siempre que las cosas no pueden cambiar.** Si se da cuenta que la situación parece limitar el éxito de la intervención o si tiene una excelente idea pero no hay recursos disponibles, anote sus recomendaciones e ideas y trate de discutir las con las personas que tienen la autoridad para realizar cambios o que podrían asignar recursos adicionales. No obstante, prepárese para trabajar con la situación existente si no es posible realizar cambios.

Cuadro 8: Qué hacer cuando los requerimientos de capacitación establecidos no están en concordancia con las necesidades

Una organización desea limitar el tiempo permitido a los estudiantes para ausentarse de su trabajo y por eso estableció la duración de las actividades de capacitación. Sin embargo, en la evaluación que realizó usted descubrió que existe la necesidad de desarrollar más destrezas de lo que se lograría en este tiempo establecido. ¿Qué puede hacer?

Piense en formas como puede explicar esta necesidad a los grupos interesados, quizá en términos del costo-beneficio de la intervención y la calidad de los resultados. Presénteles algunas opciones innovadoras para brindar oportunidades para que los estudiantes desarrollen destrezas y capacidades sin interrumpir la provisión de servicios.

Por ejemplo, las opciones pueden incluir actividades de capacitación en el lugar de trabajo o intervenciones de capacitación en grupo de corta duración, seguidas por aprendizaje autodirigido y/o aprendizaje con colegas, con supervisión y apoyo, hasta que los estudiantes hayan adquirido las capacidades necesarias. Mediante estas intervenciones, junto con la asistencia técnica enfocada, hasta se podría desarrollar la capacidad institucional de la organización de mantener un programa de educación continua a largo plazo; esta opción podría ser de particular interés para la organización.

Herramienta 6: Hoja de trabajo de los recursos y requerimientos

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para anotar los recursos y requerimientos que favorecen o limitan la implementación de la intervención de aprendizaje.

Instrucciones: Revise y considere toda la información disponible que afecta las decisiones sobre la intervención de aprendizaje y anótela en esta hoja.

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 3: Identificar los recursos existentes y los requerimientos de capacitación y aprendizaje; Cuadro 8: Qué hacer cuando los requerimientos de capacitación establecidos no se ajustan a las necesidades

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de información utilizadas para completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

Describa las políticas, decisiones, requerimientos y recursos que favorecen o limitan la implementación de la intervención de aprendizaje.

A. Requerimientos (políticas; decisiones ya tomadas por grupos de interés, etc.)

- Limitaciones de gasto (por ejemplo, pago de viáticos, incentivos)
- Tipo de actividad de capacitación y tiempo asignado para realizarla
- Restricciones en cuanto al tiempo que los estudiantes pueden invertir en la capacitación y ausentarse de su trabajo
- Ubicación geográfica del sitio donde se piensa realizar el curso de capacitación
- Selección de capacitadores o facilitadores y selección de participantes
- Alcances de la práctica, definiciones y limitaciones existentes respecto a lo que los cuadros pueden hacer
- Programas de estudios y material de capacitación existentes que deben revisarse
- Mandato de asistencia a los cursos de capacitación
- Requerimientos de programas de estudios y capacitación (por ejemplo, para la certificación, obtención de licencias, créditos de educación continua)
- Planes de recursos humanos para la salud, políticas y estrategias

Herramienta 6: Hoja de trabajo de los recursos y requerimientos (continuación)

Describe las políticas, decisiones, requerimientos y recursos que favorecen o limitan la implementación de la intervención de aprendizaje.

B. Recursos disponibles

- Financiamiento
- Recursos humanos
(por ejemplo, expertos en las materias, diseñadores de cursos de capacitación, capacitadores y facilitadores, preceptores, gerentes, socios o grupos de aprendizaje establecidos, colaboradores, especialistas en medios y producción de materiales, evaluadores, clientes o grupos comunitarios)
- Documentación
(por ejemplo, políticas y procedimientos de servicio existentes y actualizados, material de apoyo o guías para el aprendizaje y materiales y medios con otros contenidos)
- Equipo, suministros, insumos en buen estado o que se puedan reparar, para realizar la capacitación clínica (ej., modelos anatómicos, equipo clínico, suministros para la prevención de infecciones, insumos para la planificación familiar)
- Instalaciones
(ej., aula, clínica o lugar de trabajo)
- Medios y equipo
(ej., computadoras, Internet, proyectores láser)
- Viajes
(ej., transporte, alojamiento, alimentación, viáticos, vehículos)
- Comunicaciones
(ej., correo, mensajería, teléfono, Internet)

Paso 4. Definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas en relación a la brecha de destrezas y conocimientos

Las declaraciones que definen la **brecha general de destrezas y conocimientos** y el **objetivo de aprendizaje** (como en el Paso 1) sólo son el punto de partida para determinar el contenido de la intervención de aprendizaje. Estas afirmaciones no son suficientemente claras como para definir el contenido de una intervención de aprendizaje.

En este paso se define el contenido del aprendizaje de una manera más precisa al describir las **responsabilidades laborales** (o capacidades requeridas) relacionadas con la brecha de destrezas y conocimientos. Posteriormente las responsabilidades se dividen en las **principales tareas a realizar en el trabajo**.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 7, *Hoja de trabajo de las responsabilidades o capacidades y tareas laborales*, para identificar las responsabilidades y las principales tareas laborales.

1. Enumere las responsabilidades o capacidades requeridas en el trabajo donde existe una brecha de destrezas y conocimientos. Las fuentes de información sobre las responsabilidades laborales incluyen las siguientes:

- Descripciones de puesto formuladas por escrito
- Directrices nacionales de provisión de servicios
- Resultados de evaluaciones de las necesidades del desempeño
- Entrevistas con trabajadores de salud que necesitan participar en la intervención de aprendizaje
- Entrevistas con supervisores y trabajadores de salud expertos actuales

Enumere ÚNICAMENTE las responsabilidades o capacidades requeridas en el trabajo que están directamente relacionadas con la brecha de desempeño. El hecho de limitar la intervención de aprendizaje a lo esencial es la clave para centrar la intervención en lo que más se necesite y desarrollar una intervención eficaz utilizando el tiempo y los recursos económicos disponibles a manera de lograr el máximo beneficio.

2. Divida cada una de las responsabilidades o capacidades requeridas en el trabajo en sus principales tareas.

- Inicie cada descripción de tarea con un **verbo de acción** (por ejemplo, proveer, examinar, lavar, aconsejar).
- Describa la tarea como un desempeño (**un comportamiento que se puede observar y medir**) para que se pueda evaluar mediante la observación. Si una tarea no se puede describir en términos de acción, quizá sea información (o conocimientos requeridos en el trabajo) y no una tarea. El tema de los conocimientos requeridos en el trabajo se aborda en el Paso 5: *Definir las destrezas y conocimientos esenciales*.

3. Incluya ÚNICAMENTE las principales tareas que son NECESARIAS para cumplir con la responsabilidad laboral. No se debe incluir las tareas innecesarias en la intervención de aprendizaje. Las responsabilidades y tareas que se enumeran como parte de este paso pueden refinarse más en base a criterios adicionales en los pasos posteriores, por ejemplo, características de los estudiantes.

Cuadro 9: Ejemplo de responsabilidades laborales y tareas relacionadas	
<i>Responsabilidad laboral</i>	<i>Selección de tareas relacionadas con la responsabilidad</i>
Proveer servicios de planificación familiar posterior al parto	<ul style="list-style-type: none"> • Junto con el cliente, determinar el método de planificación familiar más apropiado • Instruir al cliente respecto al uso del método de planificación familiar • Planificar una visita de seguimiento
Proveer servicios de atención prenatal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un historial prenatal enfocado • Calcular la fecha aproximada para el parto • Ayudar a la mujer embarazada y su familia a elaborar un plan de preparación para el parto
Limpiar las salas de auscultación	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la solución limpiadora desinfectante • Limpiar todas las superficies con una solución desinfectante apropiada

Sugerencias útiles

- Puede ser práctico recabar información al mismo tiempo para este paso y para los pasos 2 y 3 (los estudiantes y su situación laboral, y recursos y requerimientos de capacitación y aprendizaje) porque muchas veces las fuentes para obtener esta información son las mismas o son muy similares.
- Las descripciones de puesto o protocolos nacionales de provisión de servicios detallados (en los casos donde están disponibles y actualizados) son recursos excelentes para describir las responsabilidades y principales tareas a realizar en el trabajo, pero muchas descripciones de puesto son muy generales y no asignan responsabilidades concretas. Hable sobre los recursos disponibles con expertos en las materias y seleccione uno o dos recursos de los cuales los expertos consideran que están actualizados y que son apropiados para los trabajadores que se capacitarán y para las situaciones laborales particulares.
- Puede ser útil hablar con varios gerentes de programas para validar la información recabada en este paso.
- Muchas veces el primer borrador de la lista de responsabilidades es demasiado amplio – abarca responsabilidades que no están directamente relacionadas con la brecha de desempeño. En ese caso, reduzca la lista para **eliminar las tareas que no están directamente relacionadas con la brecha**. Este proceso de racionalización se puede concebir como un filtro que mantiene las responsabilidades y tareas que son esenciales y elimina las que no lo son. Al eliminar las tareas que no son esenciales en esta fase inicial, se ahorra tiempo que se podría malgastar al desarrollar contenidos que en realidad no se requieren.

Herramienta 7: Hoja de trabajo de las responsabilidades o capacidades y tareas laborales

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para identificar las responsabilidades y principales tareas laborales que se deberán INCLUIR en la intervención de aprendizaje y para EXCLUIR otros contenidos.

Instrucciones: Utilice una hoja separada para cada responsabilidad. Anote la responsabilidad en el cuadro denominado A. Divida la responsabilidad en las principales tareas y complete las columnas de acuerdo con los encabezados de las columnas.

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 4: Definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas; Cuadro 9: Ejemplo de responsabilidades laborales y tareas relacionadas; Herramienta 4: Hoja de trabajo de características de los estudiantes

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de información utilizadas al completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

A. Responsabilidad o capacidad. Utilice una hoja separada para cada responsabilidad o capacidad requerida en el trabajo.

B. Principales tareas laborales

Enumere las principales tareas para esta responsabilidad. Revise la lista y elimine las tareas que:

- No son necesarias para realizar el trabajo
- Los estudiantes ya saben llevar a cabo

Marque así (✓) las tareas restantes. Éstas son las tareas para las cuales se requiere una intervención de aprendizaje.

C. Estudiantes⁸

(para quién es la intervención de aprendizaje)

D. Apoyo al desempeño

Enumere otras intervenciones que se requieran. Considere los factores de desempeño y temas de largo plazo relacionados con los recursos humanos para la salud.

B. Principales tareas laborales		C. Estudiantes ⁸	D. Apoyo al desempeño
	<i>Marcar</i>		

8. Asegúrese que la intervención de aprendizaje esté dirigida a los trabajadores indicados. Por ejemplo, en la rotación de tareas puede ser apropiado comparar los roles y destrezas de varios cuadros. (Ver la introducción a este documento para obtener información sobre recursos adicionales sobre la rotación de tareas.) La Herramienta 4 contiene más información sobre los estudiantes específicos identificados en esta hoja de trabajo.

Paso 5: Definir las destrezas y conocimientos esenciales

Las intervenciones de aprendizaje se deberán basar en las **destrezas y conocimientos esenciales** que los estudiantes deben tener **para llevar a cabo cada una de las principales tareas** identificadas en el Paso 4. Esta división de las principales tareas en destrezas y conocimientos esenciales constituye la base para formular metas de aprendizaje basadas en el desempeño.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 8, *Hoja de trabajo de las destrezas y conocimientos esenciales*, para identificar el contenido esencial del curso de capacitación.

1. Para cada una de las **principales tareas**, pregunte:

- “¿Qué **capacidades debe tener** el trabajador de salud para realizar la tarea?” Para responder esta pregunta, **divida cada una de las principales tareas en pasos** y enumere los pasos en el orden en que se llevan a cabo, en base a información actualizada. Estos pasos son las **destrezas esenciales**.
- “¿Qué **debe saber** el trabajador de salud para realizar la tarea?” Para responder esta pregunta, enumere **lo que el trabajador de salud debe saber para realizar la tarea**. Éstos son los **conocimientos esenciales**.

Las respuestas a estas preguntas son **los componentes de destrezas y conocimientos del trabajo** y constituyen el **contenido esencial de capacitación** que se deberá incluir en la intervención de aprendizaje.

2. **Elimine aquellas destrezas o conocimientos de la lista para los que no puede responder SÍ a las siguientes preguntas:**

- “¿Es **ABSOLUTAMENTE NECESARIO** que el trabajador haga esto para realizar la tarea según el estándar establecido?”
- “¿Es **ABSOLUTAMENTE NECESARIO** que el trabajador de salud sepa esto para realizar la tarea según el estándar establecido?”

Preste atención al eliminar el contenido que “sería bueno conocer” pero que no es necesario. Al prestar atención a este aspecto en este paso, se logra que la intervención permanezca enfocada en el desempeño en vez de convertirla en un curso demasiado general o “inflado” con contenidos que no son esenciales.

3. En los casos donde las actitudes son importantes (por ejemplo, no discriminación de las personas que viven con el VIH), enumere los **comportamientos, pasos o destrezas que denotan la actitud**. (Ver los ejemplos incluidos en el Cuadro 10, página 34.)

Muchas veces las actitudes o creencias se pueden incluir en el contexto de las destrezas interpersonales o destrezas de autocontrol pero además, pueden tener un componente de conocimientos.

Si es crítico cambiar de actitud o incrementar la motivación, puede ser necesario implementar intervenciones adicionales con el fin de abordar temas como motivación, incentivos o retroalimentación para propiciar el cambio.

Cuadro 10: Ejemplos de comportamientos y destrezas que denotan ciertas actitudes	
Ejemplos de comportamientos (Estos comportamientos también incluyen un componente de conocimientos.)	Actitud
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que haya privacidad y que la cliente esté cómoda • Alienta a la cliente a avisar si se siente demasiado incómoda durante el procedimiento 	Actitud e interacción positiva con los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Apela a una diversidad de preferencias respecto al aprendizaje • Crea un ambiente de aceptación en vez de un ambiente defensivo para el aprendizaje 	Capacitación que estimula el aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Cambia las prácticas que revelan el estado de VIH de una persona (segregación de clientes, historiales marcados con diferentes colores, etc.) • Demuestra un trato respetuoso de las personas que viven con el VIH durante la provisión de todo tipo de servicios 	Disminución del estigma o discriminación de un grupo particular

4. Revise las destrezas y conocimientos con expertos, uno o dos personas de un grupo de interés y personas que han sido capacitadas para realizar esta tarea en el trabajo. Estas personas pueden reducir aún más el contenido; sin embargo, también pueden agregar temas que no están incluidos en el contenido. ÚNICAMENTE agregue contenido si es esencial para realizar las tareas en el trabajo. Siempre cuando sea posible, puede ser útil hablar con personas que hayan participado en cursos de capacitación similares para determinar qué destrezas y conocimientos utilizan actualmente. Esto puede ayudar a determinar lo que es esencial y por qué (por ejemplo, son pasos críticos, se utilizan con frecuencia, se pueden aplicar de manera universal).

Evite agregar destrezas y conocimientos que no son esenciales. Existe la tendencia de agregar información que no es esencial. Al mantener la intervención de aprendizaje enfocada en las destrezas y conocimientos **esenciales**, los estudiantes obtienen una idea más clara de lo que deben aprender.

Se debe considerar que el contenido del curso de capacitación (destrezas y conocimientos para realizar las tareas en el trabajo) es la versión final cuando las tareas se hayan descrito por completo.

Sugerencias útiles

- Consulte los recursos técnicos actuales (por ejemplo, material de capacitación, protocolos de servicio y manuales de referencia, recursos y directrices disponibles localmente de entidades que establecen estándares, como la Organización Mundial de la Salud y las organizaciones profesionales).
- En este proceso, preste atención para detectar cuáles son los problemas de desempeño que pueden estar relacionados con otras causas fundamentales, especialmente las actitudes y la motivación.

Herramienta 8: Hoja de trabajo de las destrezas y conocimientos esenciales

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para especificar las **destrezas y conocimientos esenciales** requeridos para realizar las **principales tareas** identificadas en la Herramienta 7.

Instrucciones: Utilice una hoja separada para cada una de las principales tareas que está analizando. Anote la tarea principal en el cuadro **A**. En las columnas **B** y **C**, enumere las destrezas y conocimientos que el trabajador requiere para realizar cada una de las tareas. Revise cada rubro de las listas de destrezas y conocimientos y pregunte: "¿El trabajador podría realizar la tarea si no tuviera esa destreza o conocimiento?"

Elimine las destrezas y conocimientos que no son esenciales para estos estudiantes particulares.⁹

Otras herramientas y recursos relacionados: Paso 5: Definir las destrezas y conocimientos esenciales

Recursos utilizados: Enumere las fuentes de información utilizadas al completar esta hoja de trabajo. (Consulte la Herramienta 1.)

A. Tarea principal

B. Destrezas requeridas

¿Qué CAPACIDAD DEBE TENER el trabajador de salud para realizar esta tarea? ¿REQUIERE esta destreza para desempeñarse según los estándares establecidos?

C. Conocimientos requeridos

¿Qué debe SABER el trabajador de salud para realizar esta tarea? ¿REQUIERE estos conocimientos para desempeñarse según los estándares establecidos?

⁹ Es de particular importancia eliminar las destrezas y conocimientos no esenciales cuando la intervención de aprendizaje se centra en el desarrollo de destrezas de aquellos trabajadores de salud que posiblemente requieren más información sobre lo que deben hacer y menos información sobre los principios médicos. Además, esto es importante cuando se está capacitando a un cuadro o grupo para realizar un trabajo muy específico.

Paso 6. Formular las metas de aprendizaje

Las **metas de aprendizaje** describen lo que los estudiantes (participantes, alumnos, personas que se están capacitando, etc.) podrán hacer después de concluir la intervención de aprendizaje. Las metas de aprendizaje se basan en las destrezas y conocimientos esenciales identificados para cada una de las principales tareas. Se utilizan de las siguientes maneras:

- Para determinar el contenido, las actividades y las evaluaciones de la intervención de aprendizaje
- Para determinar la mejor secuencia para llevar a cabo el curso de capacitación
- Para indicar a los estudiantes qué exactamente se espera que aprenderán
- Para indicar a los capacitadores o instructores qué destrezas y conocimientos deben impartir
- Para evitar desarrollar un contenido demasiado general
- Como base para medir si la intervención de aprendizaje es exitosa

Proceso

Utilice una copia de la Herramienta No. 9, *Hoja de trabajo de la planificación instruccional*, para cada una de las principales tareas identificadas en la Herramienta No. 7, *Hoja de trabajo de las responsabilidades y tareas laborales*.

1. **Formule una o más metas de aprendizaje para cada una de las tareas principales, centrándose en las destrezas y conocimientos esenciales.** Las metas de aprendizaje deben describir lo que hace la *persona que aprende* y no lo que hace el *capacitador* o el *curso*. (Ver el Cuadro 12: *Verbos útiles para formular metas y objetivos de desempeño*, página 39.)
2. Asegúrese que las metas de aprendizaje tengan las siguientes **características**:
 - Específicas:** utilizar un verbo de acción que describe con precisión el comportamiento
 - Medibles:** utilizar un verbo que describe una acción que se puede observar y medir
 - Alcanzables:** realistas, dadas las circunstancias y recursos
 - Relevantes:** respecto a las tareas y la situación laboral de los estudiantes
 - Oportunas/con delimitación de tiempo:** especificar tiempos realistas para el desempeño cuando sea apropiado
3. Asegúrese que las metas de aprendizaje incluyan los siguientes **componentes**:
 - Un **desempeño** que se pueda observar y medir – lo que los estudiantes harán
 - **Condiciones** de desempeño – circunstancias bajo las cuales los estudiantes alcanzarán la meta de aprendizaje
 - **Criterios o estándares** para medir un nivel de desempeño aceptable – con qué eficacia los estudiantes deben alcanzar la meta de aprendizaje

(Ver el Cuadro 11: *Ejemplos de metas de aprendizaje*, página 37.)

Cuadro 11: Ejemplos de metas de aprendizaje

<i>Meta de aprendizaje (El estudiante tendrá la capacidad de...)</i>	<i>Desempeño que se puede observar y medir</i>	<i>Condiciones del desempeño</i>	<i>Criterios</i>
En una prueba escrita, enumerar por lo menos 2 formas como mantener la privacidad para las mujeres que reciben servicios de salud reproductiva	Enumerar formas como mantener la privacidad de las mujeres que reciben servicios de salud reproductiva	En una prueba escrita	Por lo menos 2 respuestas correctas
Durante una representación de teatro improvisado que simula la consejería brindada a un cliente de planificación familiar, demostrar el uso de destrezas de comunicación verbal y no verbal eficaces con una puntuación de por lo menos 20 de 24 puntos en la lista de verificación "uso de destrezas de comunicación interpersonal"	Demostrar el uso de destrezas de comunicación verbal y no verbal	Durante una representación de teatro improvisado que simula la consejería brindada a un cliente de planificación familiar	Al obtener una puntuación de por lo menos 20 de 24 puntos en la lista de verificación "uso de destrezas de comunicación interpersonal"
A partir de los indicios y síntomas descritos, decidir correctamente en por lo menos 4 de 5 estudios de caso si puede dar tratamiento a la mujer o si debe referirla a un nivel más alto de provisión de servicios	Decidir si puede dar tratamiento a la mujer o si debe referirla a un nivel más alto de provisión de servicios	A partir de los indicios y síntomas descritos en los estudios de caso	Correctamente en por lo menos 4 de 5 estudios de caso
Durante una visita a domicilio, demostrar la capacidad de seguir las directrices para planificar y realizar a cabo visitas a domicilio para promover los servicios de salud materna e infantil	Demostrar la capacidad de seguir las directrices para planificar y realizar visitas a domicilio para promover los servicios de salud materna e infantil	Durante una visita a domicilio	Seguir las directrices
Dada una selección de equipo y suministros, algunos de los cuales son necesarios y otros no, organizar una bandeja estándar para llevar a cabo una inserción de dispositivo intrauterino	Organizar una bandeja para llevar a cabo una inserción de dispositivo intrauterino	Dada una selección de equipo y suministros, algunos de los cuales son necesarios y otros no	Estándar
Durante una práctica clínica supervisada, proveer servicios según los estándares para mujeres que tienen una complicación en el período postparto que no constituye una amenaza para la vida	Proveer servicios para mujeres que tienen una complicación en el período postparto que no constituye una amenaza para la vida	Durante una práctica clínica supervisada	Según los estándares
Durante la demostración en un modelo anatómico, realizar una evaluación física para una mujer embarazada y llevar a cabo todas las tareas críticas incluidas en la lista de verificación clínica	Realizar una evaluación física para una mujer embarazada	Durante la demostración en un modelo anatómico	Llevar a cabo todas las tareas críticas incluidas en la lista de verificación clínica

4. **Modifique** las metas según se requiera. Compare las metas con las destrezas y conocimientos esenciales, revise si hay brechas o duplicaciones y elimine las metas si describen lo que debe ocurrir durante el curso de capacitación (por ejemplo, ver un video, leer ciertas páginas de un texto, practicar con un modelo).
5. **Establezca una secuencia para sus metas de aprendizaje** de la manera más lógica y factible para determinar la estructura y secuencia básica de la intervención de aprendizaje.
 - Las metas deben agruparse en forma lógica para que las **tareas, temas o problemas que estén estrechamente vinculados se impartan juntos.**
 - El **orden debe ayudar a los estudiantes a aprender.** Por ejemplo, los conocimientos requeridos para realizar una tarea deben adquirirse antes que la destreza. Además, la secuencia apropiada puede afectar la motivación para aprender. Si los estudiantes entienden **por qué la información es importante, pueden sentirse más motivados para aprender** y realizar las tareas de manera correcta en el trabajo.
 - **Las destrezas más sencillas y la información que se utiliza en muchas situaciones (fundamentos) se deben impartir antes que las tareas complejas o especializadas.** De esta manera también se puede alentar a los estudiantes a observar cómo las nuevas destrezas y conocimientos se relacionan con lo que ya saben o lo que ya practican.
 - En los casos donde es importante mantener un orden específico, **la secuencia de los pasos debe estar claramente definida.**

Sugerencias útiles

- Evite utilizar verbos que no describen acciones que se puedan observar y medir y expresiones como: *saber, comprender, apreciar, creer, darse cuenta, entender, considerar, apropiarse y cobrar conciencia*, debido a que es difícil observar o medir estos verbos. Consulte el Cuadro 12, página 39, para ver ejemplos de verbos más concretos y modifique las metas de aprendizaje que sean muy generales.
- Si la persona que elabora el curso de capacitación no puede volver a formular la meta de aprendizaje en términos más precisos, quizá un experto en la materia puede ayudar. Si no es posible formular una meta de aprendizaje de una forma más precisa, probablemente esa meta se puede eliminar.
- Las metas de aprendizaje de otros cursos son un punto de partida útil pero es necesario asegurarse que estén en concordancia con las destrezas y conocimientos esenciales definidos en el Paso 5. Evite agregar metas de aprendizaje que no correspondan a las destrezas y conocimientos esenciales. Al agregar metas de aprendizaje sobre temas que “sería bueno conocer” pero que no son esenciales, el aprendizaje se vuelve más complejo y menos centrado en cerrar una brecha de desempeño identificada.
- Muchas veces las metas de aprendizaje sólo contienen el desempeño que se puede observar y medir (y no las condiciones y criterios). Esto está bien pero al desarrollar las herramientas de evaluación del aprendizaje será necesario especificar las condiciones, criterios y estándares para medir el nivel de desempeño aceptable para las metas de aprendizaje.

Cuadro 12: Verbos útiles para formular objetivos y metas de desempeño

aceptar	controlar	enseñar	mantener	realizar un inventario
aconsejar	cooperar	enumerar	mejorar	recitar
acordar	corresponder	esbozar	modelar	recomendar
adaptar	crear	escuchar	monitorear	reconocer
adoptar	criticar	especificar	mostrar	recopilar
agilizar	cuestionar	establecer	negociar	recordar
ajustar	cumplir	esterilizar	nombrar	redactar
analizar	defender	evaluar	notificar	reformular
aplicar	definir	evitar	observar	repetir
argumentar	delegar	examinar	obtener	reportar
arreglar	demostrar	experimentar	ocuparse de	representar
asegurar	desarrollar	explicar	ofrecer	reproducir
asesorar	describir	expresar	operar	resistir
ayudar	determinar	formular	ordenar	resolver
calcular	diagramar	hacer	organizar	resumir
calificar	diferenciar	identificar	participar	revisar
capacitar	dirigir	ilustrar	pedir	rotular
categorizar	discriminar	implementar	planificar	seguir
clasificar	discutir	indicar	practicar	seleccionar
colaborar	diseminar	informar	predecir	sintetizar
colocar	diseñar	iniciar	preguntar	solucionar
comparar	disponer	insertar	preparar	sugerir
compartir	distinguir	inspeccionar	presentar	tabular
compilar	distribuir	instruir	probar	traducir
computar	divisar	interpretar	proceder	transcribir
conformar	duplicar	investigar	programar	ubicar
consolidar	ejecutar	involucrarse	promover	unir
construir	ejercitar	juzgar	proponer	utilizar
consultar	elegir	lavar	proporcionar	verificar
contrastar	eliminar	llevar a cabo	proveer	
contribuir	elogiar	manejar	realizar	
Verbos a evitar al redactar objetivos y metas de desempeño				
apreciar	comprender	cobrar conciencia de	apropiarse	darse cuenta
creer	considerar		saber	entender

Herramienta 9: Hoja de trabajo de la planificación instruccional

Sugerencias para el uso: Utilice esta hoja de trabajo para tomar decisiones sobre la intervención de aprendizaje para cada una de las tareas que componen una responsabilidad o capacidad requerida en el trabajo.

Complete la hoja de trabajo a medida que sigue los **pasos 6 a 8** del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*.

Instrucciones:

- Formule las metas que especifican exactamente las capacidades que los estudiantes habrán adquirido después de concluir la intervención de aprendizaje. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y oportunas/con delimitación de tiempo. Cada una de las metas debe describir un desempeño que se pueda medir, establecer las circunstancias o condiciones para el desempeño y proporcionar criterios para medir un nivel de desempeño aceptable. Realice cambios según sea necesario para asegurarse que no haya brechas ni duplicaciones.

Herramientas y recursos relacionados:

- Paso 6: Formular las metas de aprendizaje
- Cuadro 11: Ejemplos de metas de aprendizaje
- Cuadro 12: Verbos útiles para formular objetivos y metas de desempeño

- Ordene las metas en una secuencia lógica y factible para estructurar la intervención de aprendizaje. Agrupe los rubros similares. Coloque las metas en un orden que ayude a los estudiantes a aprender, que vaya desde lo más sencillo hasta lo más complejo y que aclare la relación entre el contenido y el orden de las tareas detalladas por pasos.
- Seleccione los métodos de evaluación en base al desempeño descrito en la meta.

Herramientas y recursos relacionados:

- Paso 7: Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje
- Cuadro 13: Seleccionar métodos de evaluación del aprendizaje

- Incluya una o más actividades de aprendizaje específicas para cada meta. La actividad debe: a) ser apropiada para la meta; b) incluir suficiente práctica y retroalimentación para facilitar el aprendizaje; c) permitir que los estudiantes trabajen con información nueva o en situaciones nuevas; d) requerir que los estudiantes apliquen las destrezas o conocimientos en un ambiente que sea lo más similar posible a su situación laboral real; e) brindar oportunidades para practicar y resolver problemas; f) brindar retroalimentación concreta; y g) motivar a los estudiantes a asumir la responsabilidad de evaluar su propio aprendizaje.

Herramientas y recursos relacionados:

- Paso 8: Seleccionar las actividades, materiales y enfoque(s) de aprendizaje y elaborar la estrategia instruccional
- Cuadro 14: Seleccionar las actividades de aprendizaje
- Cuadro 15: Seleccionar los materiales de aprendizaje

- Describa el mejor enfoque de aprendizaje para cada meta o grupo de metas. El enfoque debe estipular lo siguiente: presentación del contenido, práctica de las destrezas o conocimientos, aplicación del contenido del aprendizaje en una situación realista (de trabajo) y seguimiento. Los cinco enfoques de aprendizaje generales son: 1) Capacitación en el aula y práctica de destrezas; 2) Aprendizaje a distancia; 3) Capacitación en el lugar de trabajo; 4) Estudios independientes o autodirigidos; y 5) Enfoque mixto (una combinación de varios enfoques).

Herramientas y recursos relacionados:

- Paso 8: Seleccionar las actividades, materiales y enfoque(s) de aprendizaje y elaborar la estrategia instruccional
- Cuadro 16: Seleccionar los enfoques de aprendizaje

Herramienta 9: Hoja de trabajo de planificación instruccional (continuación)

Tarea principal																			
<i>Destreza o conocimiento</i>	<i>Meta de aprendizaje</i>	<i>Método de evaluación del aprendizaje</i>	<i>Actividad y material de aprendizaje</i>	<i>Enfoque o enfoques de aprendizaje</i>															

Paso 7: Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje

Los métodos de evaluación del aprendizaje son técnicas e instrumentos para medir hasta qué punto los estudiantes alcanzaron las metas de aprendizaje. Inmediatamente después de formular las metas de aprendizaje, decida cómo evaluarlas. El hecho de seleccionar métodos de evaluación del aprendizaje en este momento le ayudará a asegurarse de medir los aspectos apropiados.

Proceso

Continúe completando la Herramienta No. 9, *Hoja de trabajo de la planificación instruccional*, para anotar su selección de métodos de evaluación del aprendizaje.

1. **Seleccione un método de evaluación para medir el comportamiento descrito en cada una de las metas de aprendizaje.** Consulte el Cuadro 13 presentado a continuación para conocer sugerencias de cómo se puede evaluar objetivos en base al tipo de desempeño que describen.

Cuadro 13: Seleccionar los métodos de evaluación del aprendizaje											
Tipo de desempeño	Métodos de evaluación del aprendizaje	Pruebas escritas	Entrevistas con los estudiantes	Cuestionario para estudiantes	Entrevistas con los supervisores	Cuestionario para supervisores	Observación (simulación)	Observación (práctica)	Historiales de clientes	Plan de acción de los estudiantes	Otros:
Memoria de información Recordar información (hechos, principios, números, listas de pasos a seguir, etc.); usualmente se requiere para aplicar correctamente una destreza motriz o una destreza de toma de decisiones		√	√	√							
Destrezas motrices Movimientos físicos realizados de maneras específicas (por ejemplo, procedimientos clínicos que deben llevarse a cabo en una secuencia y tiempo precisos)							√	√			
Destrezas de toma de decisiones y resolución de problemas Interpretar una situación real, única o compleja y sacar conclusiones; aplicar destrezas o conocimientos en una situación nueva (por ejemplo, realizar un diagnóstico clínico; planificar el aprendizaje autodirigido)		√	√	√	√	√	√	√		√	
Actitudes Creencias o valores, especialmente aquellos que afectan un comportamiento que se puede observar; las actitudes, creencias y valores afectan la motivación para llevar a cabo las tareas (por ejemplo, aceptación de adolescentes que solicitan servicios de salud reproductiva)			√	√	√		√	√	√		

2. Revise si los métodos de evaluación son prácticos dados los recursos disponibles y el alcance de la intervención de aprendizaje.

Por ejemplo, si en una clínica el número de casos no es adecuado para evaluar las destrezas se pueden realizar prácticas con ejercicios de simulación. Puede ser más práctico observar las destrezas de consejería utilizando una lista de verificación durante una representación de teatro improvisado, observar una destreza clínica utilizando un modelo anatómico o planificar una observación en el lugar de las destrezas de consejería o destrezas clínicas durante una visita de seguimiento después del curso.

Sugerencias útiles

- Si es muy difícil decidir cómo se puede evaluar una meta de aprendizaje, es posible que el problema radique en la meta y no en la evaluación. Considere formular nuevamente la meta de aprendizaje.
- El Paso 9 describe el desarrollo de los instrumentos de aprendizaje. El Paso 12 describe el desarrollo e implementación de un plan de monitoreo y evaluación para la intervención de aprendizaje.

Paso 8: Seleccionar las actividades, materiales y enfoque(s) de aprendizaje y elaborar la estrategia instruccional

Una **estrategia instruccional** es un plan formulado por escrito para llevar a cabo la intervención de aprendizaje. La estrategia sirve de guía para el desarrollo del material de aprendizaje, la implementación de la intervención y el plan de evaluación. Elabore la estrategia en base al trabajo realizado en los primeros pasos del proceso de *Aprendizaje para mejorar el desempeño*.

Empiece por seleccionar las **actividades, materiales y enfoque(s) de aprendizaje** que son apropiados para las metas de aprendizaje y que toman en cuenta los recursos y requerimientos y las características de los estudiantes y el lugar de trabajo. Luego agregue los demás componentes de la estrategia instruccional según se describen en el proceso a continuación.

Proceso

Continúe completando la Herramienta No. 9, *Hoja de trabajo de la planificación instruccional*, para anotar su selección de actividades, materiales y enfoque de aprendizaje. Utilice la Herramienta No. 10, *Perspectiva general del programa instruccional*.

1. Examine cada una de las metas de aprendizaje de destrezas y conocimientos y decida cuáles son las **actividades de aprendizaje** más apropiadas para facilitar el proceso de alcanzar esa meta de aprendizaje.

Las **actividades de aprendizaje** que tienen las características enumeradas a continuación estimulan el aprendizaje:

- La actividad es **apropiada para la destreza o conocimiento** descritos en la meta de aprendizaje (ver el Cuadro 14, página 45).
- La actividad incluye **suficiente práctica y retroalimentación para alcanzar el nivel de dominio requerido de la destreza**. El desarrollo de un nivel de competencia apropiado (cumplir con un estándar alto de desempeño bajo diversas circunstancias) requiere más práctica que el desarrollo de habilidades (las destrezas se implementan correctamente durante la capacitación, con la oportunidad de practicarlas más en el lugar de trabajo para llegar a dominarlas).
- La actividad permite que los estudiantes trabajen **con información nueva o en situaciones nuevas**.
- Las actividades requieren que los estudiantes **apliquen las destrezas y conocimientos** que están adquiriendo en el ambiente de trabajo o en un ambiente muy similar.
- Los estudiantes tienen muchas **oportunidades de practicar** la resolución de problemas.
- Los estudiantes reciben una **retroalimentación concreta** tan pronto como es posible después de aplicar una destreza y tienen la oportunidad de corregir eventuales errores inmediatamente.
- Se motiva a los estudiantes a **asumir responsabilidades** al monitorear y evaluar su propio aprendizaje.

Cuadro 14: Seleccionar las actividades de aprendizaje		
<i>Tipo de destreza o conocimiento</i>	<i>Ejemplos</i>	<i>Sugerencias de actividades de aprendizaje</i>
Destreza motriz	Colocar un espéculo para auscultar el cuello uterino. Colocar pinzas y luego cortar el cordón umbilical.	<ul style="list-style-type: none"> • Demostración en vivo • Demostración grabada en directo o película animada • Simulación con modelos anatómicos y equipo • Práctica guiada con clientes
Información	Identificar las ventajas y desventajas del dispositivo intrauterino. Identificar las dosis y el momento oportuno para administrar las vacunas contra enfermedades infantiles. Describir las señales de peligro a detectar durante el trabajo de parto y el parto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los materiales de aprendizaje (libros, manuales, tablas, diapositivas, programa de aprendizaje virtual – “e-learning”) • Escuchar una presentación o conferencia • Consultar material de apoyo o protocolos de servicio • Proyecto en grupo (por ejemplo, leer, discutir y reportar)
Destrezas de toma de decisiones o resolución de problemas	Decidir si se requieren pruebas de laboratorio en base al historial, los exámenes y los estándares. Identificar cuando el trabajo de parto no está progresando y es necesario referir a la cliente a un hospital.	<ul style="list-style-type: none"> • Discusiones que conducen a la toma de decisiones consensuadas o decisiones reales con supervisión, según sea apropiado • Estudios de caso • Experimentos de aprendizaje guiados • Ejercicios de resolución de problemas • Ejercicios clínicos • Elaboración de un plan de acción • Bitácora o diario de aprendizaje
Destrezas interpersonales y otros comportamientos basados en actitudes	Comportamientos basados en el respeto a todas las clientes y los derechos de las clientes, tales como: Asegurarse de ubicar a la cliente en un lugar cómodo y mantener la privacidad. Informar a las adolescentes y mujeres que no están casadas acerca de la necesidad de utilizar una protección doble. Brindar consejería a las adolescentes sexualmente activas respecto a las alternativas para evitar el contagio por infecciones de transmisión sexual. Alentar a las clientes a hacer cualquier pregunta que tengan.	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión guiada basada en la experiencia personal • Actividades en grupo sobre valores y actitudes • Conferencistas invitados de renombre • Lluvias de ideas • Discusión • Representaciones de teatro improvisado <p>Para cambiar los comportamientos afectados por actitudes puede ser necesario realizar varias intervenciones y no sólo una intervención de aprendizaje. Por ejemplo, puede ser necesario actualizar las listas de verificación y estándares de supervisión.</p>

Adaptado de Gagne, 1988.

2. Seleccione el **material de aprendizaje** que se utilizará para respaldar las actividades de aprendizaje en base a lo siguiente:

- La meta de aprendizaje y el tipo de actividad de aprendizaje seleccionado para alcanzar esa meta
- Las características de los estudiantes (por ejemplo, educación, responsabilidades laborales, acceso a tecnología)
- Recursos disponibles para comprar, producir o diseminar los materiales
- Requisitos para el aprendizaje (por ejemplo, si es necesario utilizar o adaptar estándares, directrices o información de referencia particulares).

Cuadro 15: Seleccionar los materiales de aprendizaje	
<i>Tipos de materiales de aprendizaje</i>	<i>Potenciales aplicaciones para el aprendizaje</i>
<p>Material impreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • libros, monografías • manuales de procedimientos y capacitación, guías de servicio • glosarios, bibliografía • programas de estudios • afiches • hojas de rotafolio, libros de rotafolio • diagramas, gráficas, tablas, fotografías • listas de verificación • hojas de trabajo • módulos de instrucción autodirigida • material de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • material de estímulo, como estudios de caso para discusiones en grupo o descripciones de representaciones de teatro improvisado • instrucción autodirigida que incluye metas, información, actividades, apuntes y retroalimentación • guías de aprendizaje para practicar los procedimientos • aprender cómo utilizar material de apoyo como folletos ilustrados, listas de verificación y fichas de consejería para los trabajadores comunitarios; diagramas de pared laminados, diagramas de flujo, árboles de decisiones, diagramas de procedimientos, fichas para los proveedores clínicos
<p>Objetos reales, modelos y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • modelos anatómicos • productos e insumos clínicos • equipo clínico 	<ul style="list-style-type: none"> • demostración y práctica de destrezas • capacitación en el lugar de trabajo para el uso y mantenimiento de equipo
<p>Diapositivas, presentaciones elaboradas en computadora o transparencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • material de estímulo para las discusiones en grupo, por ejemplo, comparar normal con anormal, comparar los cambios a lo largo del tiempo • material visual para ilustrar conferencias o presentaciones cortas

Cuadro 15: Seleccionar los materiales de aprendizaje (continuación)	
<i>Tipos de materiales de aprendizaje</i>	<i>Potenciales aplicaciones para el aprendizaje</i>
Audiocassettes y CD	<ul style="list-style-type: none"> grabaciones de casos, conversaciones, entrevistas como: <ul style="list-style-type: none"> - suplementos a imprimir o formatos de estudios autodirigidos por computadora - material de estímulo para discusiones en grupo - modelos para mejorar las destrezas (por ejemplo, destrezas de consejería)
Videos y DVD	<ul style="list-style-type: none"> demostración de procedimientos, comportamientos a ejemplificar, situaciones de casos seguidas por práctica y resolución de problemas/discusiones en grupo grabación en video y reproducción para obtener retroalimentación sobre el desempeño de los capacitadores y consejeros (se requiere una cámara de video y equipo de reproducción de videos)
Radio <ul style="list-style-type: none"> radio de emisión regular instrucción interactiva por radio (a través de la radio regular o radio de onda corta) 	<ul style="list-style-type: none"> transmitir información básica, complementada por ejercicios con material impreso, prácticas o capacitación guiada por instructores radio interactiva para solicitar y brindar consejos
Audioconferencias (enlaces de audio entre el instructor y los estudiantes por teléfono, satélite o Internet)	<ul style="list-style-type: none"> conferencia para incluir la interacción con estudiantes dispersos en localidades remotas, complementada por material impreso o audiovisual (por ejemplo, diapositivas) para lograr una mayor participación y práctica
Videoconferencias, conferencias por computadora (enlaces de audio y video entre el instructor y los estudiantes por teléfono, satélite o Internet)	<ul style="list-style-type: none"> conferencia ilustrada para incluir la interacción con estudiantes dispersos en localidades remotas, complementada por material impreso o audiovisual (por ejemplo, diapositivas, videos) para lograr una mayor participación y práctica
Capacitación por computadora, capacitación por Internet (aprendizaje en línea, "e-learning")	<ul style="list-style-type: none"> aprendizaje autodirigido como modo principal o combinado con capacitación guiada por un instructor capacitación no clínica para personas con destrezas de computación (por ejemplo, capacitación en administración) práctica para desarrollar la capacidad de razonamiento para realizar diagnósticos combinado con correo electrónico, grupos de discusión en línea, acceso a otros recursos de aprendizaje en línea, intercambio de información y consejería

3. Seleccione el enfoque o enfoques de aprendizaje que serán más eficaces y eficientes para apoyar la meta y las actividades de aprendizaje.

Por lo general, las intervenciones se pueden realizar utilizando uno de cinco **enfoques de aprendizaje generales**, que son los siguientes:

- Aprendizaje en el aula (con o sin práctica de destrezas o práctica clínica)
- Aprendizaje a distancia
- Aprendizaje en el lugar de trabajo
- Estudios independientes o estudios autodirigidos
- Aprendizaje mixto (una combinación de varios de los enfoques arriba mencionados)

Al determinar el enfoque general considere los puntos presentados a continuación.

- El tipo de destrezas y conocimientos a adquirir y la forma como se evaluarán, así como las actividades seleccionadas para el aprendizaje
- Las características de los estudiantes y sus situaciones laborales
- Los recursos, limitaciones y requerimientos para realizar la intervención de aprendizaje (por ejemplo, si una intervención de aprendizaje se debe integrar en un curso estándar de capacitación de actualización; si los recursos no son adecuados para desarrollar y aplicar una forma electrónica de aprendizaje a distancia o estudios autodirigidos).

Para seleccionar el enfoque más apropiado evalúe si éste permite realizar todas las actividades de aprendizaje y si incluye suficiente práctica y retroalimentación para el aprendizaje. Las limitaciones de recursos, así como otras intervenciones que ya están planificadas, también son factores que afectan la selección de un enfoque de capacitación.

El Cuadro 16, página 49, brinda una guía sobre los enfoques a considerar, dependiendo de los tipos de actividades que usted haya elegido para ayudar a los estudiantes a alcanzar las diversas metas de aprendizaje. Si selecciona varias actividades de aprendizaje puede ser apropiado y factible emplear una combinación de enfoques, tomando en cuenta los recursos disponibles. En estos casos puede ser mejor utilizar un “enfoque de aprendizaje mixto.”

Cuadro 16: Seleccionar los enfoques de aprendizaje	
Enfoque de aprendizaje	Cuándo utilizar el enfoque de aprendizaje
Aprendizaje en el aula (con o sin práctica de destrezas)	Cuando el aprendizaje requiere una interacción significativa de persona a persona con grupos y/o instructores (por ejemplo, discusión, teatro improvisado, contacto extenso con clientes que requiere supervisión)
Aprendizaje a distancia (aprendizaje individual o en grupos de compañeros)	Cuando el aprendizaje y la comunicación pueden ocurrir en cualquier lugar sin un contacto extenso de persona a persona con el instructor o los compañeros de estudios; se puede basar en medios impresos o electrónicos
Aprendizaje en el lugar de trabajo (en todo el sitio o en forma individual)	Cuando la aplicación inmediata del aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo es una prioridad; cuando el lugar de trabajo está preparado para el aprendizaje (por ejemplo, hay capacitadores y preceptores capacitados, clientes y oportunidades adecuadas para practicar las destrezas, material de capacitación y espacios para realizar la capacitación)
Estudios independientes o estudios autodirigidos	Cuando los estudiantes pueden facilitar su propio aprendizaje con poco (o sin) apoyo de un instructor o facilitador; cuando los estudiantes necesitan o desean trabajar a su propio ritmo
Aprendizaje mixto (dos o más de los enfoques arriba descritos)	Cuando los tipos de metas de aprendizaje varían mucho y se facilitan más por medio de varios enfoques que pueden utilizar con eficacia los sistemas y recursos existentes

4. En base a la información recabada y las decisiones tomadas en los pasos anteriores, elabore una estrategia instruccional detallada que describe cómo se diseñará, implementará y evaluará la intervención. (Ver el Cuadro 17, presentado a continuación.)

Cuadro 17: Componentes de una estrategia instruccional
<p>1. Perspectiva general del programa instruccional (ver la Herramienta No. 10) que incluye descripción de programa, enfoque de aprendizaje, objetivo u objetivos y metas de aprendizaje, criterios de selección de los estudiantes, tipos de métodos de aprendizaje y evaluación, actividades y materiales, duración/calendario del curso.</p> <p>Dependiendo de la escala de la intervención de aprendizaje, además puede requerir:</p> <p>2. Criterios de selección y plan de orientación para las personas, requeridos para implementar el curso de capacitación (por ejemplo, coordinadores y gerentes, capacitadores, instructores, preceptores, facilitadores y evaluadores).</p> <p>3. Material de capacitación/aprendizaje y recursos requeridos (por ejemplo, para estudiantes, coordinadores y gerentes, supervisores, capacitadores, instructores, preceptores, facilitadores y evaluadores).</p> <p>4. Plan de evaluación que describe las actividades de monitoreo y evaluación para la intervención de aprendizaje, incluyendo una lista de indicadores y una descripción de los tipos de instrumentos de recopilación de datos. (Ver el Paso 12 y la Herramienta No. 14.)</p> <p>5. Plan de gestión e implementación del curso de capacitación, que incluye un plan de trabajo general y un calendario para el desarrollo e implementación de la intervención, así como una descripción de los roles y responsabilidades y los recursos requeridos.</p>

Sugerencias útiles

- No seleccione actividades, materiales o enfoques sólo porque los conoce o porque parecen innovadores o entretenidos; concéntrese en las actividades y materiales requeridos para alcanzar las metas de aprendizaje y considere utilizar enfoques que son sostenibles en cada situación particular.
- Es útil tomar las decisiones sobre la estrategia en una reunión del equipo de diseñadores de la estrategia. De esta manera, todos pueden entender las decisiones que se han tomado y pueden discutir las diversas opciones para realizar la intervención de aprendizaje y planificar la implementación de la estrategia.
- Las estrategias instruccionales deben considerar lo que ocurre antes, durante y después de concluir la intervención de aprendizaje. Es necesario implementar una iniciativa coordinada para asegurar la transferencia del aprendizaje¹⁰ desde una situación de capacitación donde los estudiantes demuestran que PUEDEN DESEMPEÑARSE en una situación laboral a una situación laboral donde SE DESEMPEÑAN en realidad. En muchas situaciones se requieren intervenciones adicionales para asegurar un mejor desempeño en el trabajo.
- Si es posible, es aconsejable hablar con uno o dos grupos interesados clave para asegurar que el enfoque sea factible, económicamente accesible y práctico para cada situación dada.

¹⁰ Ver *Transferencia del Aprendizaje: Una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud*. Disponible en: http://www.intrahealth.org/assets/uploaded/resources/pdfs/transferolearning_sp.pdf

Herramienta 10: Perspectiva general del programa instruccional

Descripción de programa

Objetivos

Metas de aprendizaje

Estudiantes previstos (conocimientos y destrezas que son prerrequisitos, criterios de selección)

Métodos de capacitación/aprendizaje

Material de aprendizaje

Métodos de evaluación

Duración del curso

Composición sugerida del curso
(Número de estudiantes, capacitadores/facilitadores/preceptores, supervisores, gerentes, etc.)

Paso 9. Desarrollar, realizar pruebas previas y revisar las lecciones, actividades y materiales de aprendizaje

En este paso se elaboran los planes y materiales requeridos para llevar a cabo la intervención de aprendizaje.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 11 ó No. 12, *Formatos del plan de lección*, para elaborar los planes de las lecciones.

1. Identifique cuál es el **material existente** que puede utilizar como referencia al desarrollar o implementar la intervención de aprendizaje. Estudie material impreso y explore en Internet para encontrar referencias y recursos útiles. Consulte las siguientes fuentes:

- Primero, los estándares y directrices nacionales (si existen y si están actualizados) y los de los cuerpos internacionales que establecen estándares, como la Organización Mundial de la Salud
- Documentos de colegios médicos profesionales
- Programas de estudios y boletines publicados
- Material disponible en sitios web de confianza
- Material que se ha utilizado para responsabilidades o capacidades laborales similares y con estudiantes similares, especialmente si este material está disponible en formatos adaptables

Consulte a expertos o personas recurso nacionales que trabajan con usted para asegurarse que **los recursos estén actualizados y que sean apropiados para la situación**. Muchas veces los recursos utilizados anteriormente para identificar las destrezas y conocimientos esenciales se pueden utilizar para elaborar los materiales.

A veces el material existente se puede utilizar tal como está o con pequeñas adaptaciones. Sin embargo, **si se requieren adaptaciones significativas puede ser más práctico empezar desde cero**. Aun en esos casos, es posible utilizar algunas partes de material existente (por ejemplo, un capítulo de un libro, ilustraciones o diagramas) o adaptarlas (por ejemplo, preguntas para estimular discusiones, diapositivas, estudios de caso, teatro improvisado o listas de verificación) si los derechos de autor lo permiten. Asegúrese de no utilizar material que no sea apropiado para los estudiantes y su situación laboral ni utilizar actividades que no cumplan con los requisitos de las metas de aprendizaje que estableció.

2. Elabore los **planes de las lecciones**. Un plan de lección es una serie de instrucciones, una especie de “mapa” para llevar a cabo la intervención de aprendizaje y permitir que los estudiantes alcancen las metas de aprendizaje. Usualmente, es necesario desarrollar planes de lecciones específicos para cumplir con los requerimientos de capacitación.

Los planes de las lecciones deben **redactarse para la persona que coordina la intervención de aprendizaje**. En otras palabras, si el enfoque requiere que un capacitador guíe o coordine la intervención (por ejemplo, en el caso de la capacitación en grupo), el plan de la lección debe redactarse para el capacitador. Redacte el plan de la lección dirigido al estudiante si éste está a cargo de su propio aprendizaje (por ejemplo, en el caso del aprendizaje autodirigido). Para algunas intervenciones puede ser necesario redactar un plan de lección o una serie de instrucciones dirigidos al instructor, otros a los estudiantes, un supervisor y un asesor de práctica para la misma serie de actividades coordinadas (por ejemplo, capacitación en el sitio).

Se puede utilizar el Ciclo de aprendizaje por experiencia (Experiential Learning Cycle) para estructurar el plan de la lección a manera de motivar a los estudiantes a aplicar lo que aprenden en el lugar de trabajo. (Ver el Cuadro 18, página 58.)

Por lo general el plan de la lección debe incluir lo siguiente:

- Una **introducción** que describe por qué se necesita la lección. La introducción debe describir la tarea y las destrezas y conocimientos requeridos para llevarla a cabo. La introducción abarca el tema de “qué obtienen los estudiantes”.
- Las **metas de aprendizaje**
- Un **calendario** o lista que indica el orden en que se deben llevar a cabo las actividades
- Una **estrategia de evaluación** para cada una de las metas de aprendizaje
- Una lista de **recursos requeridos** y dónde encontrarlos
- Una descripción de los **preparativos previos**
- Una **descripción detallada de cada actividad** (lo que los estudiantes y capacitadores deben hacer para alcanzar las metas)
- La **duración** de cada una de las actividades

En general, **mantenga breves los planes de las lecciones y estrúctúrelos a manera de destacar los principales pasos**. Es más probable que los estudiantes y capacitadores sigan el plan si es breve y fácil de leer. (Ver las Herramientas No. 11 y 12 para conocer ejemplos de formatos de planes de lecciones.)

3. Haga **una lista y elabore o consiga los materiales de aprendizaje** requeridos para cada actividad y lección. Recuerde que puede ser necesario contar con material específico para capacitadores, estudiantes, preceptores clínicos, coordinadores de los cursos de capacitación, gerentes, supervisores y evaluadores.

Algunos de los materiales que pueden requerirse son los siguientes:

- directrices clínicas, manual de referencia o guía de estudios
- ilustraciones o diagramas
- pruebas previas y posteriores, cuestionarios, listas de verificación para la observación
- una presentación de diapositivas para una conferencia

- una simulación en computadora para la práctica de destrezas
- guiones para representaciones de teatro improvisado
- estudios de caso
- material de apoyo
- modelos anatómicos, equipo clínico y suministros
- herramientas para elaborar informes y procesos para ingresar información en una base de datos
- una orientación para facilitadores, tutores, mentores y/o supervisores y gerentes (ver el Paso 10)
- un plan de acción para ayudar a asegurar la transferencia del aprendizaje (ver el Paso 11)
- planes de evaluación y herramientas relacionadas (indicadores detallados, impacto previsto y cómo se utilizarán los resultados en la toma de decisiones y la planificación subsiguiente) (ver el Paso 12).

Este material se puede compilar, junto con la Perspectiva general del programa instruccional que forma parte de la estrategia instruccional, en un paquete que incluye lo siguiente:

- Manual de referencia
- Guía para capacitadores/facilitadores/supervisores
- Material audiovisual, equipo, suministros o modelos anatómicos
- Materiales complementarios de referencia y de apoyo

4. Desarrolle los **instrumentos de evaluación del aprendizaje** (listas de verificación de destrezas, pruebas escritas, cuestionarios, etc.). Las evaluaciones deben elaborarse según el plan de evaluaciones presentado en el Paso 7.

Pruebas de evaluación de conocimientos

- Redacte **por lo menos un punto a evaluar para cada meta de adquisición de conocimientos**. Puede ser necesario incluir más de una pregunta para las metas de aprendizaje que se consideran más importantes o que abarcan más información que otras metas. Asegúrese que cada pregunta esté relacionada con la meta de aprendizaje y que brinde la oportunidad a los estudiantes de cumplir con los criterios necesarios para demostrar que alcanzaron la meta de aprendizaje.
- **Secuencias:** Una vez que haya redactado las preguntas de la prueba, por lo general hay dos formas de ordenarlas en una secuencia. Agrupe las preguntas:
 - que tienen un formato similar – por ejemplo, agrupe todas las preguntas del mismo tipo (selección múltiple, estudio de caso, verdadero/falso)
 - en base a la meta de aprendizaje – por ejemplo, agrupe todas las preguntas que corresponden a una serie particular de metas de aprendizaje
- **Evaluación de pruebas:** Para aprovechar al máximo los recursos, lleve a cabo una prueba piloto de la evaluación cuando realice pruebas previas de los materiales de aprendizaje. Observe a las personas que participan en las pruebas piloto y solicite su retroalimentación sobre los siguientes aspectos:

- **Claridad:** ¿Las instrucciones y preguntas son sencillas y fáciles de entender?
- **Realismo:** ¿Las preguntas solicitan respuestas u observan comportamientos que son suficientemente cercanos a la forma como se aplicará la información o destreza en el lugar de trabajo? ¿Es posible observar cómo el estudiante aplica las destrezas descritas en la meta de aprendizaje? (Por ejemplo, ¿hay material y equipo disponibles? ¿hay clientes o pacientes disponibles en el momento cuando se observará la aplicación de la destreza?)
- **Grado de dificultad:** ¿Para responder las preguntas los estudiantes deben recurrir a lo que saben? ¿Todos los estudiantes que han adquirido la destreza o conocimiento pueden dar una respuesta correcta?
- **Formato claro (no ambiguo):** ¿Los estudiantes deben adivinar o utilizar un proceso de eliminación? Los temas a evaluar que incluyen afirmaciones falsas se deben redactar con mucho cuidado, ya que fácilmente las frases se pueden volver demasiado capciosas.

Las preguntas de selección múltiple pueden ser capciosas. Al redactar preguntas de selección múltiple, asegúrese que todas las posibles respuestas sean razonables. Evite las expresiones negativas y las palabras como “excepto.” (Por ejemplo: “¿Cuál de las siguientes respuestas NO es una señal de peligro?”)

Al revisar las preguntas hágalo con mucho cuidado y considere redactar nuevamente las preguntas capciosas o utilizar otro tipo de pregunta. En algunos casos, se puede sustituir una pregunta de selección múltiple por varias preguntas de verdadero/falso o una pregunta que requiere una respuesta breve.

- **Confiables y válidas:** Las pruebas deben ser válidas y confiables.

Las pruebas *válidas* evalúan los contenidos para los cuales se crearon.

Las pruebas *confiables* son aquellas que diferentes evaluadores pueden utilizar repetidas veces con diferentes grupos de estudiantes y que servirán para evaluar en forma consistente los contenidos para los que se crearon.

Se puede realizar consultas a expertos en contenidos y evaluación para ayudar a establecer la validez. Se puede realizar pruebas con una muestra representativa del grupo meta de estudiantes para establecer la confiabilidad.

- Las **puntuaciones límite** que determinan si los estudiantes aprueban o reprueban se deben establecer en base a cuán críticas son las destrezas y conocimientos para la salud y seguridad. Adicionalmente, los estándares nacionales también pueden determinar las puntuaciones límite. Al establecer una puntuación límite, asegúrese de definirla a manera de separar a las personas que cuentan con las destrezas y conocimientos críticos de aquellas que aún no han alcanzado un nivel adecuado de destrezas y conocimientos. La eliminación de información innecesaria o preguntas capciosas ayuda a asegurar que una puntuación límite sea significativa.

Instrumentos de evaluación de destrezas

- La evaluación de la competencia en el uso de destrezas requiere de la observación en situaciones reales o la simulación cuando no hay clientes. Elabore **listas de verificación de destrezas** para observar en forma imparcial y evaluar el desempeño relacionado con la aplicación de destrezas o procedimientos.

- Para llevar a cabo un procedimiento en forma estandarizada, asegúrese que las listas de verificación de destrezas incluyan los **pasos requeridos en la secuencia correcta**, junto con las instrucciones y una **escala de puntuación** para determinar el nivel de competencia para cada paso. Las listas de verificación de destrezas deben representar la forma estándar de llevar a cabo el procedimiento, confirmada por expertos clínicos, o deben basarse en los protocolos nacionales de servicio, si éstos están disponibles y actualizados.
- Además, los estudiantes pueden utilizar las listas de verificación de destrezas que incluyen los pasos más detallados como **guías de aprendizaje**. Los preceptores también pueden utilizarlas durante la capacitación práctica.

5. Obtenga retroalimentación sobre las versiones preliminares de los materiales y modifique los materiales según sea necesario.

Entre los revisores se puede incluir a expertos en los temas, diseñadores instruccionales y especialistas en medios, personas que conocen al grupo de estudiantes, potenciales estudiantes y usuarios, grupos interesados y organizaciones financiadoras o patrocinadoras. Desarrolle procesos y herramientas para obtener retroalimentación específica de los revisores.

A veces los cambios sugeridos por los revisores internos no son apropiados para la intervención o las metas de aprendizaje establecidas. **Preste mucha atención para no agregar actividades de aprendizaje y contenidos que no se relacionen directamente con las metas de aprendizaje.**

6. Realice pruebas previas de los materiales con las personas que representan a los usuarios previstos de los materiales cuando exista una buena versión preliminar.

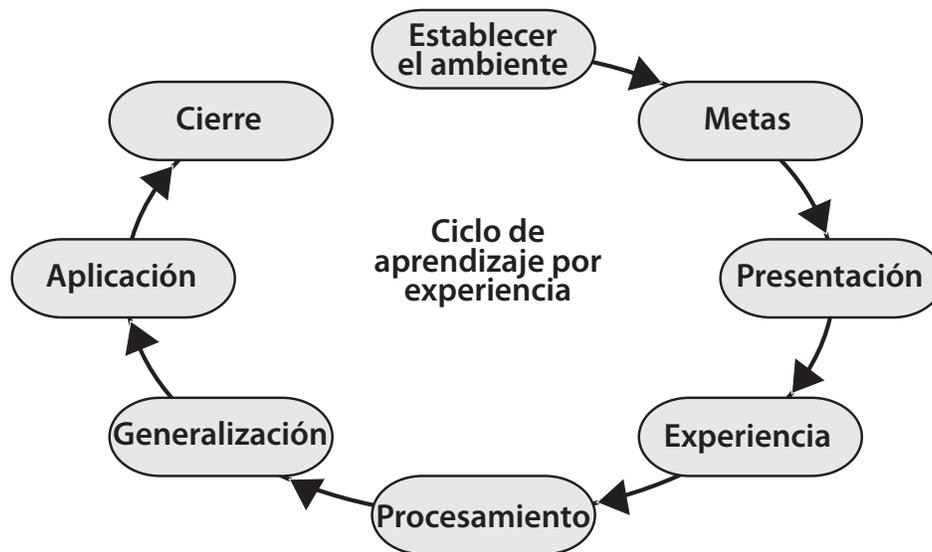
- **Planifique** cómo recopilar los comentarios y sugerencias de los usuarios respecto a la facilidad de lectura, uso y aplicación (elabore herramientas).
- **Seleccione a cuatro o cinco personas** que representen al grupo de usuarios. Entre ellas puede incluir a: capacitadores, estudiantes, supervisores y otros miembros de grupos interesados. Asegúrese que el grupo incluya a representantes diversos de los estudiantes que constituyen el grupo meta previsto.
- **Lleve a cabo las actividades y utilice el material** de la forma en que se utilizarán las versiones finales del material o de la forma más similar que sea posible.
- **Haga anotaciones detalladas** sobre las dificultades, malentendidos y comentarios.
- Utilice instrumentos de evaluación para **recopilar sugerencias y comentarios concretos de los usuarios**; solicite a los usuarios que completen cuestionarios, entreviste a los usuarios individualmente o en grupos focales utilizando una serie de preguntas que aborden indicadores particulares; analice y entienda las sugerencias de los usuarios.
- **Realice los cambios sugeridos por los usuarios.** Considere las sugerencias y críticas de los usuarios con sumo cuidado y consulte a personas recurso, expertos y grupos interesados según sea necesario. Incorpore los cambios que sean factibles y que estén en concordancia con las metas de aprendizaje. A veces los usuarios pueden ayudar a resolver problemas con los materiales o las actividades y pueden ayudar a encontrar soluciones prácticas. Recuerde que no todas las sugerencias de los usuarios son apropiadas y factibles.

Cuadro 18: Ciclo de aprendizaje por experiencia

En base a principios de aprendizaje basados en la evidencia, el *Ciclo de aprendizaje por experiencia* constituye una guía práctica para diseñar las lecciones. Las actividades de capacitación y aprendizaje que se diseñan en concordancia con el *Ciclo de aprendizaje por experiencia*:

- 1) se vinculan con la vida real
- 2) motivan a los estudiantes a expresar sus pensamientos y opiniones y a basarse en su propia experiencia y conocimientos previos
- 3) integran métodos de evaluación que brindan una retroalimentación inmediata a los estudiantes respecto a sus avances

La guía del *Ciclo de aprendizaje por experiencia* es válida para la intervención en general y para las lecciones y actividades individuales. Los principios descritos en el *Ciclo de aprendizaje por experiencia* se pueden aplicar independientemente de los enfoques de aprendizaje que se utilicen.



Paso 1. Establecer el ambiente, introducción

- El capacitador despierta el interés y la curiosidad; impulsa a los estudiantes a empezar a pensar en el tema que se está presentando.
- Ayuda a que los estudiantes comprendan por qué el tema es importante para ellos, cómo les servirá y qué experiencia y destrezas importantes pueden aportar ellos a la intervención de aprendizaje en general o a una actividad de aprendizaje específica. La información recabada durante el Paso 3 del *Aprendizaje para mejorar el desempeño* es útil para adaptar estrechamente las actividades de aprendizaje a los intereses y necesidades de los estudiantes. Puede ser muy motivador para los estudiantes que reconozcan la experiencia, destrezas y logros relevantes, particularmente al relacionarlos con los elementos subsiguientes de la experiencia de aprendizaje.

Paso 2. Metas

- El capacitador indica a los estudiantes qué capacidades habrán adquirido después de participar en la intervención o actividad de aprendizaje. En esta etapa, los estudiantes deben llegar a comprender claramente cómo las metas de aprendizaje se relacionan con las expectativas respecto a su desempeño en el lugar de trabajo.
- Brinda la oportunidad a los estudiantes de relacionar las metas de la intervención o actividad de aprendizaje con los requisitos laborales y las condiciones específicas en su lugar de trabajo. Relaciona las metas de aprendizaje con las sesiones anteriores.

Cuadro 18: Ciclo de aprendizaje por experiencia (continuación)

Paso 3. Presentación interactiva

- El capacitador presenta el contenido y utiliza ejemplos apropiados; plantea preguntas a los estudiantes; complementa las explicaciones con material visual de apoyo y resúmenes para resaltar los puntos clave.
- Proporciona un marco para los estudiantes – ya sea un marco teórico o un modelo – que se convierte en la base de la experiencia que se vive a continuación.

Paso 4. Experiencia

- El capacitador brinda la oportunidad de conocer una situación derivada de la meta del curso de capacitación (por ejemplo, a través de una representación de teatro improvisado, estudios de caso, un incidente crítico, video, tarea o ejercicio en grupos pequeños, visita a un sitio o visita de campo utilizando una lista de verificación para observar una demostración de procedimientos). Esta situación se convierte en la fuente común de aprendizaje que los estudiantes compartirán y es el evento que se analizará durante el resto de la lección.
- Brinda la oportunidad para que los estudiantes practiquen lo que aprendieron en una situación laboral real o simulada.

Paso 5. Procesamiento/reacciones inmediatas

- El capacitador solicita a los estudiantes que expresen sus experiencias individuales y los invita a pensar en lo que aprendieron.
- Brinda la oportunidad a los estudiantes de reflexionar sobre sus logros y obtener retroalimentación respecto a sus avances.

Paso 6. Generalización

- Los estudiantes relacionan lo aprendido con las metas de la sesión.
- Los estudiantes identifican los aspectos clave que han aprendido.

Paso 7. Aplicación

- Por medio de las conclusiones obtenidas en los pasos anteriores, los estudiantes identifican y expresan:
 - cómo lo aprendido se puede aplicar en situaciones laborales reales
 - cómo utilizarán lo aprendido en sus situaciones laborales para cerrar la brecha de desempeño
- El capacitador motiva a los estudiantes a desarrollar e implementar un plan de acción y hacer arreglos concretos para aplicar las destrezas y conocimientos nuevos.
- Responde las preguntas de los estudiantes: “Y ahora, ¿qué?” y “¿cómo puedo aplicar lo que aprendí?”
- Motiva a los estudiantes a reflexionar sobre cuáles serían las implicaciones de lo que ocurre en su situación laboral si no ponen en práctica con eficacia lo que aprendieron, es decir, las consecuencias de los errores de desempeño.

Paso 8. Cierre

- El capacitador resume lo sucedido en la intervención o actividad de aprendizaje.
- Relaciona lo ocurrido en el curso de capacitación con metas relacionadas con el trabajo y determina si se cumplieron las metas.
- Relaciona la meta de aprendizaje con los demás aspectos de la intervención de aprendizaje, especialmente las sesiones subsiguientes.
- Agradece a los estudiantes por su participación y aportes. Les asegura que está disponible para responder preguntas adicionales después de la sesión.

Adaptado de: Training Resources Group, Inc. y University Associates (ver Referencias y recursos)

Sugerencias útiles

- Asegúrese de lo siguiente:
 - Que el plan, las actividades y los materiales de la lección capten la atención de los estudiantes desde el comienzo y a lo largo de toda la intervención
 - Emplee una diversidad de métodos de enseñanza
 - Que el plan, las actividades y los materiales de la lección sean realistas; al brindar oportunidades de practicar en situaciones realistas y trabajar con problemas reales, la lección cobra una mayor relevancia para los estudiantes
 - Brinde retroalimentación con frecuencia; evalúe el progreso con regularidad; no dé por sentado que “abarcó el tema” significa que todos lo aprendieron, ya que algunos estudiantes requerirán más tiempo que otros para alcanzar las metas de aprendizaje
- Redacte y elabore material de aprendizaje con las siguientes características:
 - Que se pueda utilizar para alcanzar las metas establecidas
 - Actualizado y preciso
 - Fácil de entender
 - Bien estructurado
 - Consistente y presentado en la secuencia apropiada para que sea fácil de utilizar
 - Apropiado y atractivo para los usuarios previstos
- El desarrollo y reproducción de material pueden ser muy costosos. Sea innovador respecto al uso del material existente (procedimientos nacionales, si existen y si están actualizados, procedimientos clínicos internacionales, otros manuales de referencia). No elabore material que no sea esencial. Ejemplos:
 - Utilice un video existente de un procedimiento clínico quitándole el sonido si la demostración es correcta pero el idioma o la narración no son apropiados. El capacitador puede realizar la narración.
 - Indique a los estudiantes que usen hojas de papel en blanco en vez de elaborar material impreso para realizar actividades sencillas.
 - Para la información que puede estar sujeta a cambios, considere el uso de documentos elaborados en un procesador de palabras y reproducidos en pequeñas cantidades.
 - Elabore material que se pueda adaptar o actualizar localmente. Evite utilizar software de computadora que no está disponible localmente o cuyo uso requiere conocimientos especializados que generalmente no están disponibles a nivel local.

Herramienta 12: Plan de lección (formato alternativo)

Metas de la sesión	Al finalizar la sesión, los participantes tendrán la capacidad de:
Duración	
Preparación del capacitador	
Pasos a seguir en la facilitación	<p>Paso 1.</p> <p>Paso 2.</p> <p>Paso 3.</p>
Evaluación	
Material para participantes/ hojas de actividades	
Lectura adicional	

Paso 10: Prepararse para la implementación

Este paso empieza con la revisión de la estrategia instruccional (ver el Cuadro 17, página 49) que elaboró como parte del Paso 8. Ahora es el momento de **prepararse para la implementación** de la intervención de aprendizaje, en concordancia con la estrategia instruccional.

Proceso

1. **Elabore un plan y calendario de implementación.** El plan de implementación puede incluir lo siguiente:
 - **Roles y responsabilidades:** ¿Qué harán las personas en diferentes niveles para organizar, implementar y apoyar la intervención de aprendizaje?
 - **Recursos requeridos:** ¿Qué material de capacitación, referencias, equipo, suministros, material audiovisual y otros recursos se requieren para la implementación?
 - **Orientación:** ¿Cómo se informará a los tomadores de decisiones, gerentes, supervisores y otros sobre la intervención de aprendizaje y sobre sus roles y responsabilidades?
 - **Capacitación de facilitadores:** ¿Cómo se **seleccionará** y luego se **capacitará** a los docentes, tutores, instructores, capacitadores, preceptores clínicos y otros facilitadores del proceso de aprendizaje? Los facilitadores pueden requerir capacitación en contenidos técnicos y además, respecto a cómo se espera que lleven a cabo la intervención (por ejemplo, destrezas de capacitación, uso de materiales, orientación respecto al enfoque de capacitación).
 - **Preparación y mantenimiento de los sitios de capacitación:** ¿Cómo se seleccionará, preparará y equipará los salones de clases, instalaciones clínicas y otros sitios de capacitación?
 - **Monitoreo:** ¿Cómo se monitoreará la intervención de aprendizaje y a los estudiantes para asegurar que la intervención se lleve a cabo sin problemas y para identificar los eventuales cambios que se deben realizar durante la intervención de aprendizaje?
 - **Seguimiento:** ¿Cómo se dará seguimiento a los estudiantes para asegurar la transferencia del aprendizaje?
 - **Presupuesto:** ¿Cómo se manejarán los fondos (ver la información recabada en el Paso 3)?
2. **Consiga los recursos requeridos para implementar la intervención de aprendizaje.** Los recursos pueden incluir material impreso, equipo, suministros, material audiovisual, modelos anatómicos y otros recursos para llevar a cabo la intervención de aprendizaje. (Ver también el Paso 9, No. 3.)
3. **Oriente, solicite comentarios y obtenga el apoyo** de tomadores de decisiones, gerentes y supervisores. Considere incluir actividades para orientar a los grupos interesados acerca de:
 - la intervención de aprendizaje
 - el plan y calendario de implementación
 - sus roles y responsabilidades al apoyar la intervención de aprendizaje, los estudiantes y la transferencia del aprendizaje (Ver el Cuadro 19, página 65).

4. Seleccione y capacite a los facilitadores (por ejemplo, docentes, tutores, instructores, capacitadores, preceptores clínicos). Identifique y aplique criterios de selección de facilitadores (por ejemplo, proveedores eficientes, compromiso y actitud positiva con los estudiantes y clientes, destrezas interpersonales apropiadas). La capacitación de los facilitadores debe incluir lo siguiente:

- *Destrezas y conocimientos relacionados con la materia* que impartirán a otros
- *Destrezas de capacitación* que requieren para impartir el contenido técnico a los estudiantes:
 - *técnicas de capacitación basadas en capacidades y destrezas de facilitación de los capacitadores*

Por ejemplo, técnicas de aprendizaje por experiencia, destrezas para la comunicación y presentación eficaz, modelos de comportamiento, consejería, evaluación de destrezas, retroalimentación con apoyo, práctica de destrezas en un ambiente de simulación antes de practicar con clientes, evaluación de capacidades.

- *transferencia del aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo*

“Transferencia del aprendizaje” es tener la capacidad de aplicar las destrezas y conocimientos adquiridos en el trabajo. La transferencia del aprendizaje se puede facilitar por medio de una serie de actividades realizadas antes, durante y después de la intervención de aprendizaje, como lo ilustra el Cuadro 19: Matriz de transferencia del aprendizaje, página 65. Cuanto más rubros de la matriz se puedan implementar, será más fuerte la operación de transferencia del aprendizaje. Estas actividades se pueden adaptar a cualquier tipo de intervención de aprendizaje.

- *uso del material de aprendizaje*

Los y capacitadores deberán recibir orientación sobre el nuevo material de aprendizaje y su uso. Cuanto más conozcan el proceso, las actividades y los materiales de aprendizaje, podrán ayudar mejor a los estudiantes a alcanzar las metas de aprendizaje al modificar el programa de estudios según se requiera para adaptarlo a las necesidades de sus estudiantes.

5. Seleccione, prepare y equipe las instalaciones donde ocurrirá el aprendizaje.

Por lo general, la selección de los sitios de capacitación *clínica* se basa en los siguientes criterios:

- suficiente número de clientes para practicar las destrezas clínicas
- espacio adecuado para acomodar a los estudiantes
- suficientes suministros y equipo
- personal receptivo preparado para recibir a los estudiantes
- aplicación de las directrices de servicio actuales durante las prácticas
- centro o nivel de servicios similar al centro donde los estudiantes practicarán
- disponibilidad de alimentación y alojamiento, si se requiere

Los sitios para la capacitación *en el aula* y el *laboratorio de desarrollo de destrezas* deben contar con lo siguiente:

- espacio y muebles adecuados para poder colocar las sillas en diferentes formas para las presentaciones interactivas, el trabajo en grupo, la práctica de destrezas en situaciones de simulación, etc.
- suficientes suministros y equipo en buen estado
- ventilación apropiada e iluminación adecuada

La *preparación* del lugar para realizar la intervención de aprendizaje implica lo siguiente:

- acondicionar los lugares según los principales criterios respecto a espacio, suministros y equipo, si es necesario
- orientación del personal administrativo y clínico en el sitio

Sugerencias útiles

- La coordinación eficaz entre los facilitadores didácticos y los facilitadores de la práctica clínica ayudará a asegurar que la adquisición de conocimientos esenciales se vincule con la aplicación de destrezas en el trabajo. Por ejemplo, esta coordinación se puede lograr por medio de la capacitación conjunta de los capacitadores didácticos y los clínicos, estableciendo reuniones regulares entre ellos para revisar los avances de los estudiantes, y/o que los tutores y docentes acompañen a los estudiantes a los sitios donde realizarán las prácticas clínicas.
- Evite la participación de muchos capacitadores o conferencistas invitados durante la intervención de aprendizaje sin que éstos asuman la responsabilidad de dar seguimiento a los logros de los estudiantes. Siempre cuando sea posible, haga los arreglos necesarios para que los capacitadores e instructores sean consistentes a lo largo de la intervención de aprendizaje.

Recursos complementarios clave para los Pasos 10 y 11 de Aprendizaje para mejorar el desempeño

Transferencia del Aprendizaje: Una guía para fortalecer el desempeño del personal en el campo de la salud. Disponible en: http://www.intrahealth.org/assets/uploaded/resources/pdfs/transferoflearning_sp.pdf

¡La capacitación sí sirve! Todo lo que tiene que saber sobre coordinar, diseñar, impartir y evaluar la capacitación en grupo. Disponible en: <http://www.intrahealth.org/assets/uploaded/resources/pdfs/trainingworkssp.pdf>

Guía para la implementación del pregrado: Un proceso para fortalecer la educación de pregrado. Disponible en: <http://www.jhpiego.net/resources/pubs/psguide/psimpgdsp.pdf>

Effective Teaching: a guide for educating healthcare providers. Disponible en: http://www.jhpiego.org/resources/pubs/effteach/EffTeach_man.pdf

Hay dos recursos excelentes sobre la capacitación de capacitadores en técnicas de capacitación basada en las capacidades, que están disponibles en JHPIEGO. <http://jhpiego.org>

Clinical Training Skills for Reproductive Health Professionals

Advanced Training Skills for Reproductive Health Professionals

Cuadro 19: Matriz de transferencia del aprendizaje

	Antes del aprendizaje	Durante el aprendizaje	Después del aprendizaje
Supervisores	<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 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 motivar a los 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 de trabajo • Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir: brindar motivación y retroalimentación • Evaluar el desempeño de los/as alumnos/as • Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as
Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades del 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	<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 de trabajo y otros	<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/las 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

Adaptado de: PRIME II y Corporación JHPIEGO. *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/assets/uploaded/resources/pdfs/transfereflearning_sp.pdf

Paso 11: Implementar y monitorear el aprendizaje y los aspectos logísticos

Ahora que usted elaboró o consiguió los materiales instruccionales y el equipo, que orientó y preparó a todas las personas responsables de la implementación y apoyo de la intervención de aprendizaje y que preparó los sitios donde ocurrirá el aprendizaje, los capacitadores y los facilitadores deben estar listos para llevar a cabo la implementación de aprendizaje.

Es necesario que conserve los productos de toda la planificación minuciosa que realizó hasta este momento al monitorear estrechamente la implementación para asegurar que toda la intervención de aprendizaje se lleve a cabo con eficacia.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 13, *Plan de acción para la transferencia del aprendizaje*, para documentar cómo los estudiantes aplicarán las destrezas y conocimientos nuevos en el trabajo y para guiar el seguimiento y el apoyo con supervisión después de concluir la intervención de aprendizaje. (Ver el No. 4 abajo.)

1. Utilice la perspectiva general del programa instruccional, los planes de las lecciones, las actividades de aprendizaje y los materiales elaborados en los Pasos 8 y 9 como **guías para la implementación**.
2. Utilice el plan e instrumentos de monitoreo y evaluación (ver el Paso 12) para **monitorear la implementación**. Actúe de mentor y apoye a los docentes, tutores, instructores, capacitadores, preceptores clínicos y otros conforme utilizan los materiales, contenidos y métodos nuevos para facilitar el proceso de aprendizaje. Invite a los facilitadores de la intervención de aprendizaje a que lleven a cabo sesiones de revisión a lo largo del proceso al final de cada día, si es posible, para identificar qué está funcionando bien y qué se debe mejorar. Planifique el día siguiente.
3. **Realice cambios** en el contenido, proceso y logística de la instrucción según se requiera para apoyar al equipo capacitador y los estudiantes y para mejorar los logros de los estudiantes.
4. Asegúrese de incorporar actividades **para apoyar la transferencia del aprendizaje** en la implementación. Por ejemplo:
 - Solicite a los estudiantes que lleven un diario del aprendizaje, incluyendo las lecciones aprendidas y su aplicación en situaciones laborales reales.
 - Indique a los estudiantes que elaboren y utilicen un **Plan de Acción**. Esta es una forma eficaz de asegurar que el proceso de transferencia del aprendizaje responda a las necesidades y el contexto de cada uno de los estudiantes (ver la Herramienta No. 13). Un plan de acción establece las expectativas para el estudiante y ayuda a planificar la aplicación de las destrezas y conocimientos nuevos, así como el seguimiento.

5. Brinde apoyo de seguimiento a los estudiantes y supervisores después de la intervención de aprendizaje. Las visitas de seguimiento ayudan a asegurar la transferencia del aprendizaje, identificar y resolver problemas y fortalecer las destrezas de los supervisores para apoyar el desempeño de los estudiantes en el lugar de trabajo.¹¹ Algunos ejemplos de actividades de apoyo de seguimiento incluyen los siguientes:

- Compartir los resultados y recomendaciones del curso de capacitación y los planes de acción de los estudiantes con los supervisores de éstos
- Revisar los avances de los estudiantes respecto a sus planes de acción y ayudarles a trabajar con sus supervisores para reforzar el aprendizaje y mejorar su desempeño en el trabajo
- Asegurar que otros factores y condiciones de trabajo requeridos estén presentes

Sugerencias útiles

- Estimule y organice el intercambio de retroalimentación y experiencias entre todas las personas que participan en una intervención de aprendizaje. Es útil realizar reuniones regulares de los preceptores o facilitadores de prácticas a lo largo del proceso de capacitación, así como reuniones para obtener retroalimentación de los estudiantes al final del curso y para planificar cómo se puede incorporar la retroalimentación útil en futuros cursos de capacitación.
- Revise la situación de las estrategias de los recursos humanos para la salud y las intervenciones de apoyo al desempeño que anotó en la Herramienta No. 2, *Hoja de trabajo del contexto*, y la Herramienta No. 3, *Hoja de trabajo de los factores del desempeño*. Monitoree los avances logrados en estas intervenciones y coordínese con los líderes de la intervención para asegurar que las intervenciones apoyen la intervención de aprendizaje y que contribuyan al éxito de ésta.
- A veces una primera implementación de la intervención puede servir de prueba piloto de un enfoque nuevo y prometedor (ver también el Paso 12). Si se utiliza un diseño nuevo, puede ser útil llevar a cabo la implementación en forma gradual (por ejemplo, en un solo sitio y por etapas) para que el equipo diseñador pueda realizar cambios según se requiera. Otras veces la intervención puede ser una adaptación de una intervención que ya ha demostrado ser eficaz. En este caso, al realizar una prueba piloto se podría centrarla sólo en los elementos nuevos o adaptados. En algunas ocasiones, puede ser que no haya recursos disponibles para realizar pruebas piloto de la intervención.

¹¹ Ver Marquez, L., Kean, L. *Making supervision supportive and sustainable: new approaches to old problems*. Publicación MAQ No. 4. Suplemento de Population Reports, Volumen XXX, No. 4, 2002. Disponible en: http://www.maqweb.org/iudtoolkit/service_delivery/maqpapersupervision.pdf

Herramienta 13: Ejemplo de un plan de acción para la transferencia de aprendizaje

Plan de acción

Estudiante:	Curso:	Fecha:
-------------	--------	--------

Mi equipo de apoyo/ socios:	Supervisor: Capacitador: Colega(s):
------------------------------------	---

Áreas concretas a mejorar: (Piense en logros específicos a alcanzar y actividades específicas a implementar.)

Temas a abordar: (Describa los obstáculos que se debe eliminar o reducir y la forma como se logrará esto.)

Acciones específicas detalladas (en orden) <i>Asegúrese de incluir las revisiones regulares del proceso con el equipo de apoyo como parte de las acciones específicas.</i>	Persona o personas responsables	Recursos	Fecha/Hora*	Cambios a realizar
Paso 1				
Paso 2				
Paso 3				
Paso 4				
Paso 5				
Paso 6				
Paso 7				
Paso 8				
Paso 9				
Paso 10				

* establezca fechas y horas específicas para las actividades que se implementan continuamente

<p>Compromiso del equipo de apoyo/ socios: <i>Apoyo el plan de acción arriba descrito y llevaré a cabo las acciones que se me asignen. Si no puedo realizar una actividad, ayudaré a hacer los arreglos necesarios para modificar el plan de manera correspondiente.</i></p>	Firma del estudiante: Fecha: Firma del supervisor: Firma del capacitador: Firmas de los colegas:
---	--

Paso 12: Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje y realizar cambios

El monitoreo y la evaluación son elementos clave para el desarrollo, implementación y éxito final de una intervención de aprendizaje. Las personas que desarrollan la intervención analizan los datos recopilados durante las actividades de monitoreo y evaluación y los utilizan **para tomar decisiones sobre cómo mejorar la eficacia y efectividad de la intervención de aprendizaje.**

El **monitoreo** es un proceso continuo de recopilación de información sobre la forma como se está implementando una intervención de aprendizaje. A través del monitoreo se puede determinar si:

- los materiales y contenidos de aprendizaje son útiles y si se pueden aplicar
- las instalaciones para realizar los cursos están preparadas y equipadas en forma adecuada
- los métodos y el enfoque de aprendizaje son apropiados y aceptables
- los instructores y capacitadores están preparados adecuadamente y cuentan con el apoyo apropiado
- los estudiantes cuentan con el apoyo adecuado y han adquirido las destrezas y conocimientos necesarios para cumplir con los estándares establecidos para las capacidades

La **evaluación** toma en cuenta la satisfacción de los estudiantes y sus logros al finalizar una intervención de aprendizaje y mide los efectos generales de la intervención de aprendizaje después de la implementación. Las evaluaciones pueden determinar si:

- los estudiantes, facilitadores del aprendizaje, gerentes y otros están satisfechos con la intervención de aprendizaje
- la propia intervención se considera apropiada, práctica y sostenible
- los estudiantes han adquirido las destrezas y conocimientos necesarios para cumplir con los estándares establecidos para las capacidades
- los cambios de desempeño previstos realmente se realizaron y se están manteniendo en el lugar de trabajo (por ejemplo, los estudiantes se están desempeñando según lo esperado)
- los cambios de desempeño previstos han tenido el efecto previsto (por ejemplo, un mejor servicio para los clientes)
- hay un equilibrio entre costos y resultados

Si una intervención es compleja, muchas veces las personas responsables de desarrollar la intervención realizan una prueba piloto. Una prueba piloto es un experimento llevado a cabo a pequeña escala que permite que las personas encargadas del desarrollo instruccional observen como funcionan diversos componentes de una intervención de aprendizaje, como por ejemplo, el sistema de apoyo a los estudiantes, antes de implementar la intervención a gran escala. Si la escala de la intervención es pequeña (por ejemplo, si se agrega un nuevo módulo a un programa de estudios existente en una estructura que funciona bien), puede no ser necesario llevar a cabo una prueba piloto; puede bastar con realizar monitoreo y evaluación con regularidad durante la propia implementación.

Proceso

Utilice la Herramienta No. 14, *Plan de monitoreo y evaluación*, para planificar cómo se monitoreará y evaluará la intervención de aprendizaje, identificar los indicadores y elaborar instrumentos y un calendario para el plan de monitoreo y evaluación (M&E).

1. Elabore un plan de monitoreo y evaluación. El plan de monitoreo y evaluación es un componente de la estrategia instruccional (ver el Cuadro 17, página 49) y debe incluir lo siguiente:

- *Qué monitorear y evaluar:* Descripciones de los indicadores que se utilizarán para medir si se alcanzaron las metas de la intervención (por ejemplo, logros de los estudiantes, si los materiales y herramientas se pueden utilizar, si el enfoque es aceptable, costos de las actividades, desempeño en el trabajo)
- *Cómo y dónde:* Una descripción de las actividades de monitoreo y evaluación a llevar a cabo durante y después de la implementación (incluyendo planes de recopilación de datos, instrumentos para recopilar datos, análisis de datos y revisiones de la intervención)
- *Cuándo:* Un calendario para llevar a cabo las actividades de monitoreo y evaluación
- *Quién:* Roles y responsabilidades del equipo de evaluación e implementación
- *Qué recursos:* Los recursos requeridos para llevar a cabo las actividades de evaluación (por ejemplo, equipo y herramientas a utilizar, software para analizar los datos, mecanismos para compartir los datos, fondos)

Muchos de los indicadores, instrumentos y datos que se utilizan para el monitoreo también se pueden utilizar para la evaluación. Todos los indicadores incluidos en las evaluaciones deben proporcionar información para algún proceso y deben ayudar a mejorar la toma de decisiones; de lo contrario, no se deben utilizar. Evite la tentación de recopilar datos de monitoreo y evaluación y “tratar de pescar” para obtener resultados interesantes.

2. Prepárese para implementar el plan de monitoreo y evaluación:

- desarrolle instrumentos de recopilación de datos
- capacite al equipo de monitoreo y evaluación (incluyendo a capacitadores e instructores, recopiladores de datos, analistas de datos) para asegurar que las observaciones se califiquen en forma estandarizada
- reúna los materiales y recursos requeridos

3. Lleve a cabo la evaluación con los usuarios (incluyendo a los capacitadores e instructores, preceptores, estudiantes, supervisores y otros grupos interesados).

- observe las actividades de la intervención, haga anotaciones sobre el proceso: desafíos que enfrentaron los usuarios, temas de logística
- utilice instrumentos de evaluación para recopilar los comentarios y sugerencias de los usuarios; solicite a los usuarios que llenen cuestionarios; entreviste a los usuarios en forma individual o en grupos focales con una serie de preguntas que aborden indicadores particulares; analice y entienda las sugerencias de los usuarios
- administre pruebas previas y posteriores (destrezas y conocimientos) para medir los logros de los estudiantes y asegurar la eficacia de la intervención de aprendizaje

4. **Analice** sus observaciones, los comentarios y retroalimentación de los usuarios y los logros de los estudiantes según las pruebas previas y posteriores. Según sea apropiado, **modifique** la estrategia, actividades, materiales, roles y responsabilidades, procedimientos e instrumentos de evaluación.
5. Si el plan de evaluación incluye la evaluación del desempeño en el lugar de trabajo o el impacto de largo plazo en los indicadores de provisión de servicios, **lleve a cabo actividades de evaluación de seguimiento** según el plan.

Nota: Si se planificó este tipo de evaluación, las personas responsables de desarrollar las intervenciones de aprendizaje deben haber determinado si cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo la evaluación. Si se implementaron intervenciones adicionales a los cursos de capacitación, la evaluación de seguimiento puede incluir indicadores específicos para todas las intervenciones.

Sugerencias útiles

- Al llevar a cabo una prueba piloto, asegúrese que todos los participantes entiendan que se están evaluando las actividades y materiales de aprendizaje y no el desempeño de los participantes.
- Al utilizar enfoques de aprendizaje a distancia y aprendizaje autodirigido es de particular importancia que los estudiantes desarrollen la capacidad de monitorear y evaluar su propio desempeño comparado con el “desempeño deseable” y que encuentren formas como pueden cambiar su comportamiento de acuerdo con esto. Dependiendo de los estudiantes, la adquisición de esta capacidad se puede establecer como una de las metas de aprendizaje de la intervención.
- Al utilizar enfoques de aprendizaje a distancia y aprendizaje autodirigido por primera vez (ver el Paso 8, No. 3: Seleccione el enfoque de aprendizaje, y el Cuadro 16: Seleccionar los enfoques de aprendizaje, página 49), es de particular importancia evaluar los componentes de la intervención que son críticos para el éxito de estos enfoques (por ejemplo, confiabilidad del equipo, facilidad de lectura, claridad y aplicabilidad de los materiales, factibilidad de que los mentores lleven a cabo visitas a los sitios, lo apropiado de los componentes de interacción entre colegas, utilidad de las herramientas de manejo del tiempo y otros componentes de apoyo a los estudiantes).
- Dependiendo del número y los tipos de intervenciones desarrolladas e implementadas para cerrar una brecha de desempeño, puede ser difícil señalar los aportes específicos de la intervención de aprendizaje para el éxito general. Las implementaciones futuras pueden brindar la oportunidad de identificar los componentes de las intervenciones para determinar qué componentes generaron qué resultados.
- Es necesario realizar mediciones previas y posteriores de indicadores específicos y, posiblemente, de grupos experimentales y grupos de control, para demostrar los efectos que se pueden atribuir a la intervención. Por ejemplo, para mostrar los cambios en la calidad de los servicios prestados por los proveedores o los cambios en el acceso de los clientes a los servicios, se puede comparar los historiales de provisión de servicios en el centro de servicios antes y después de la intervención, comparar las entrevistas de entrada y de salida con los clientes respecto a su grado de satisfacción con el desempeño de un proveedor dado y/o comparar las observaciones previas y posteriores de los estudiantes por medio del uso de listas de verificación en los lugares de trabajo o entrevistas con supervisores.

Herramienta 14: Plan de monitoreo y evaluación

Título de la intervención de aprendizaje _____

Qué monitorear y evaluar (indicadores)	Cómo (actividades y métodos)	Dónde	Cuándo	Por quién	Recursos requeridos

Referencias y recursos

American Society for Training & Development. Course design and development. Instructional systems development. *Infoline*. 1997;8905:1-16

American Society for Training & Development. Developing and administering training: a practical approach: instructional systems development. *Infoline*. 1997;9201:1-16.

American Society for Training & Development. Learning technologies: training technology. *Infoline*. 1998;9902:1-16.

American Society for Training & Development. Lesson design and development; instructional systems development. *Infoline*. 1997;9201:1-16.

Becker S. P. Learning contracts: helping adults educate themselves. En: Geber B. *Evaluating training*. Minneapolis, MN: Lakewood Publications, 1989; pp. 39-40.

Cornwell, J. B. Measuring back-on-the-job performance. En: Geber B. *Evaluating training*. Minneapolis, MN: Lakewood Publications, 1989; pp. 99-102.

Dick, W., Carey, L., Carey, J. *The systematic design of instruction*. 6ta. edición, Boston, MA: Allyn and Bacon, 2005.

Gagne, R. et al. *Principles of instructional design*. 5ª. edición, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 2004.

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, 2003. Disponible en: <http://www.intrahealth.org/assets/uploaded/resources/pdfs/trainingworkssp.pdf>

Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. *Evaluating training programs: the four levels*. 3ª. edición, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006.

Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. *Transferring learning to behavior*. 3ª. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2005.

Long, P., Kiplinger, N. *Making it happen: using distance learning to improve reproductive health provider performance*. Chapel Hill, NC: IntraH, 2002. Disponible en: http://www.intrahealth.org/images/stories/pubs/DL_high_res.pdf

Mager, R. F. *Making instruction work*. 2ª. edición, Atlanta, GA: The Center for Effective Performance, Inc., 1997.

Mager, R. F. *Measuring instructional results*. 2ª. edición, Atlanta, GA: The Center for Effective Performance, Inc., 1997.

Marquez, L., Kean, L. *Making supervision supportive and sustainable: new approaches to old problems*. Publicación MAQ No. 4. Suplemento de Population Reports, Volumen XXX, No. 4, 2002. Disponible en: http://www.maqweb.org/iudtoolkit/service_delivery/maqpaperonsupervision.pdf

Marx, R. J. *The ASTD media selection tool for workplace learning*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 1999.

McArdle, G.E. *Training design and delivery*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 1999.

Organización Mundial de la Salud. *Colaboremos por la salud: Informe sobre la salud en el mundo 2006*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud, 2006. Disponible en: http://www.who.int/whr/2006/whr06_es.pdf

Organización Mundial de la Salud y JHPIEGO. *Effective teaching: a guide for educating healthcare providers*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud, 2005. Disponible en: http://www.jhpiego.org/resources/pubs/effteach/EffTeach_man.pdf

Parry, S. B. *Evaluating the impact of training: a collection of tools and techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 1997.

PRIME/Intrah. *Reproductive health training for primary providers: a sourcebook for curriculum development: user's guide*. Chapel Hill, NC: Intrah, 1997. Disponible en: http://www.intrahealth.org/images/stories/pubs/sourcebook_users_guide.swf

PRIME II: *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 Corporación JHPIEGO. *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/assets/uploaded/resources/pdfs/transfereflearning_sp.pdf

Rothwell, W. J., Kazanas, H. C. *Mastering the instructional design process*. 3ª. edición. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

Russell, T. L. *The no significant difference phenomenon*. Raleigh, NC: North Carolina State University, 1999.

Schaefer, L., ed. *Guía para la implementación del pregrado: Un proceso para fortalecer la educación de pregrado*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2002. Disponible en: <http://www.jhpiego.net/resources/pubs/psguide/psimpgdsp.pdf>

Schaefer, L. et al. *Advanced training skills for reproductive health professionals*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2000.

Silberman, M. L. *Active training: a handbook of techniques, designs, case examples, and tips*. San Diego, CA: Lexington books, 1990.

Sink, D. L. *ISD – faster, better, easier*. *Performance Improvement*. 2002:41:16-22.

Sullivan, R., Gaffikin, L. *Instructional design skills for reproductive health professionals*. Baltimore, MD: Corporación JHPIEGO, 1997.

Sullivan, R., et al. *Clinical training skills for reproductive health professionals*. 2ª. edición. Baltimore, MD: Corporación JHPIEGO, 1998.

Training Resources Group, Inc. (TRG). *Design components of an experiential session*. Alexandria, VA: Training Resources Group, Inc. (TRG), 1997.

Turner, K., Wegs, C., Randall-David, B. *Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso. Manual del capacitador*. Chapel Hill, NC: Ipas, 2003. Disponible en: http://www.ipas.org/Publications/asset_upload_file453_2349.pdf

University Associates, Inc.: *The experiential learning cycle*. San Diego, CA: University Associates, Inc., 1990.

Wegs, C., Turner, K., Randall-David, B. *Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso. Manual de referencia*. Chapel Hill, NC: Ipas, 2003. Disponible en: http://www.ipas.org/Publications/asset_upload_file489_2343.pdf

Westgaard, O. *Tests that work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

INTRAHEALTH
INTERNATIONAL

IntraHealth International
6340 Quadrangle Drive
Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
919 313 9100
www.intrahealth.org