



Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso

Christina Wegs, MSW, MPH
Katherine Turner, MPH
y Betsy Randall-David, BSN, PhD

Revisora: Jill Molloy, MA

ISBN 1-882220-46-3

©2003

Foto de la portada ©Peter Barker / Panos Pictures

Cita sugerida:

Wegs, Christina, Katherine Turner y Betsy Randall-David. 2003.

Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso.

Manual de referencia. Chapel Hill, Carolina del Norte, Ipas.

Impreso en papel reciclado ♻️

Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso

Manual de referencia

Autora: Christina Wegs
Redactoras contribuyentes: Katherine Turner y Jill Molloy

Índice

Acerca de Ipas	1
Acerca de este manual	1
Agradecimientos	2
Sección 1: Introducción	3
Capacitación para mejorar el desempeño de las habilidades	4
Capacitación para apoyar el cambio en los sistemas	4
El uso estratégico de la capacitación	7
Estudio de caso: el uso estratégico de la capacitación contribuye a mejoras sostenibles en los servicios de atención postaborto en Perú	7
Sección 2: Principios y habilidades para capacitación eficaz en salud reproductiva ..	10
Principios del aprendizaje de adultos	10
Consejo de capacitación: Crear un ambiente de aprendizaje que brinde apoyo	10
Características de los alumnos adultos	11
Consejo de capacitación: Cómo reducir la resistencia al cambio	12
Ciclo de aprendizaje de adultos	14
Consejo de capacitación: Utilizar el proceso de aprendizaje de adultos para facilitar el aprendizaje eficaz	15
Retentiva y recordación	15
Diferentes estilos de aprendizaje	16
Habilidades de facilitación y comunicación de los capacitadores eficientes	18
Papeles de un capacitador interactivo	18
Características de los capacitadores eficientes	19
Comunicación y facilitación: Habilidades esenciales para la capacitación eficaz ..	20
Comunicación no verbal eficaz	20
Comunicación verbal eficaz	20
Preguntas cerradas y abiertas	21
Uso de paráfrasis	21
Dar y recibir retroalimentación	22
Técnicas clave de capacitación: orientación	23
Aprendizaje eficaz en grupos	24
Etapas de la dinámica de capacitación en grupo	24
Consejo de capacitación: un nuevo tema a un grupo de capacitación	25
Cómo crear un ambiente de aprendizaje productivo para grupos	26
Cómo manejar situaciones difíciles	29
Cómo manejar temas sensibles en grupos	30
Cómo trabajar con alumnos difíciles	32

Sección 3. Cómo diseñar cursos de capacitación eficaz para la salud reproductiva .37

1. Definir el propósito del curso40
Consejo de capacitación: ¿Es la capacitación la respuesta?40
2. Determinar las necesidades de los participantes41
Métodos para determinar las necesidades de los alumnos43
Consejo de capacitación: Seleccionar los participantes de manera estratégica para lograr el impacto máximo44
Estudio de caso: Intervención de capacitación innovadora con médicos del sector privado en Kenia45
3. Definir los objetivos de la capacitación46
Técnicas clave de capacitación: Ejercicios para aclarar los valores49
Estudio de caso: Aclaración y transformación de valores49
4. Seleccionar modalidades de capacitación apropiadas50
Consejo de capacitación: Utilizar actividades de estudio autodirigido para complementar otros cursos de capacitación50
Estudio de caso: El aprendizaje asistido por computadora aumenta la eficiencia y eficacia de un curso de capacitación en Zimbabue51
Estudio de caso: Género o sexo: ¿A quién le importa?52
Técnicas clave de capacitación: Modalidades de aprendizaje individualizado53
5. Seleccionar los capacitadores54
Consejo de capacitación: Seleccionar un capacitador que sea apropiado para los alumnos54
Consejo de capacitación: Utilizar capacitadores invitados para proporcionar una variedad de conocimientos y experiencias55
Estudio de caso: Expertos en la materia hacen de cocapacitadores en México, D. F.55
Consejo de capacitación: Capacitación eficaz en equipos56
6. Seleccionar el lugar donde se realizará la capacitación57
Consejo de capacitación: Utilizar modalidades de capacitación “flexibles” en múltiples lugares57
Técnicas clave de capacitación: Capacitación integral del establecimiento57
Seleccionar un lugar para la capacitación clínica: Consideraciones especiales58
Estudio de caso: Capacitación de obstetras para mejorar el acceso a la atención postaborto en Ghana59
7. Determinar la duración del curso de capacitación62
Consejo de capacitación: Cómo lidiar con limitaciones de tiempo62
8. Seleccionar los métodos de capacitación64
Visión general de los métodos de capacitación66
Técnicas clave de capacitación: Capacitación con modelos68
Consejo de capacitación: Recordar el ciclo de aprendizaje de los adultos al seleccionar los métodos de capacitación70

9. Seleccionar y adaptar los materiales adecuados para la capacitación	.71
Consejo de capacitación: Adaptar los materiales para alumnos con habilidades de alfabetización limitadas	.74
10. Preparar el plan para la transferencia de capacitación	.75
Estudio de caso: Guías de tareas para ayudar a los gineco-obstetras a prestar atención uniforme y de alta calidad en Perú	.76
Consejo de capacitación: Utilizar guías de tareas para respaldar la transferencia de capacitación al trabajo	.77
Consejo de capacitación: Utilizar planes de acción para ayudar a los alumnos a planificar la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades	.78
11. Preparar el plan de evaluación	.79
Métodos para evaluar los cursos de capacitación	.81
Técnicas clave de capacitación: Capacitación basada en aptitud	.82
12. Elaborar el plan del curso de capacitación	.83
Consejo de capacitación: Los recesos son esenciales para facilitar el aprendizaje	.83
Técnicas clave de capacitación: Rompehielos, actividades vigorizantes y ejercicios de cierre	.84
Consejo de capacitación: ¡La preparación y planificación valen la pena!	.86
Cronograma para coordinar la capacitación: Cómo ocuparse de la logística	.87
Apéndices	.88
1. Recursos de capacitación seleccionados	.88
2. Formulario de evaluación de necesidades	.96
3. Rompehielos	.98
4. Actividades vigorizantes	.103
5. Ejercicios de cierre	.106
6. Métodos de capacitación: Recomendaciones para el uso eficaz	.109
7. Uso eficaz de medios audiovisuales	.131
8. Ejemplo de una guía de tarea	.135
9. Formularios de evaluación diaria	.137
10. Formulario de reunión de cocapacitadores	.142
11. Ejemplos de herramientas de evaluación	.143
12. Formularios de evaluación al final de la capacitación	.152
13. Ejemplo del programa de la capacitación	.156
Bibliografía	.158

Acerca de Ipas

Ipas es una organización internacional no gubernamental que lleva tres décadas trabajando para reducir la tasa de muertes y lesiones relacionadas con el aborto; para ampliar la capacidad de la mujer de ejercer sus derechos sexuales y reproductivos; y para mejorar el acceso a los servicios de salud reproductiva, incluida la atención del aborto en condiciones adecuadas. Entre los programas mundiales y nacionales de Ipas figuran la capacitación, la investigación, la gestoría y defensa (advocacy), la distribución de tecnologías en salud reproductiva y la difusión de información

Acerca de este manual

Este manual fue creado como recurso para individuos que proporcionan capacitación en salud reproductiva, ya sea que trabajen con profesionales de la salud, administradores, gestores y defensores, o miembros de la comunidad. Está destinado para ayudar a dichos individuos a fortalecer sus habilidades de capacitación y facilitación, y, por ende, permitirles planificar y llevar a cabo cursos y eventos de capacitación más eficaces. El manual:

- Proporciona una visión general de los conceptos y habilidades que utilizan los capacitadores en el diseño y la ejecución de capacitación eficaz
- Promueve un enfoque participativo, centrado en los alumnos y basado en los principios del aprendizaje de adultos
- Repasa los conceptos y las habilidades que son esenciales para una capacitación participativa eficaz, incluida la facilitación de grupos, las habilidades de orientación y el uso de una variedad de métodos de capacitación interactivos
- Guía a los capacitadores en el proceso de planificar un curso de capacitación eficaz.

No importa la audiencia o la materia en que se centrará el curso de capacitación, la aplicación de estos principios y habilidades en el diseño y la implementación de los cursos de capacitación ayuda a asegurar que el curso será eficaz al cubrir las necesidades de los alumnos adultos.

Este manual de recurso puede utilizarse de varias maneras, por ejemplo:

- Como manual de referencia para ayudar a los capacitadores a actualizar y fortalecer sus habilidades mediante el estudio autodirigido
- Como el manual de los participantes durante la capacitación individualizada y cursos en grupo para los capacitadores

El documento está organizado en tres secciones:

En la **sección 1** se proporciona una introducción a la capacitación en salud reproductiva.

En la **sección 2** se esbozan los principios del aprendizaje de adultos y se proporciona una visión general de las habilidades de capacitación y facilitación eficaz.

En la **sección 3** se esbozan los principios del diseño de cursos y se describen los doce pasos implicados en la planificación de cursos de capacitación eficaz.

Una nota sobre el lenguaje

En este manual, los términos participantes, alumnos y audiencia se utilizan de modo intercambiable; además, a los capacitadores a veces se les llama facilitadores.

En la sección 4 se proporcionan diversos recursos para capacitadores, entre ellos ejemplos de formularios y herramientas que pueden utilizarse o adaptarse en los cursos de capacitación.

Este manual para los participantes está destinado para utilizarse en cursos de capacitación de capacitadores, junto con el documento acompañante, Capacitación eficaz en salud reproductiva: diseño y ejecución del curso (Manual para el capacitador). En el manual para el capacitador se incluyen actividades de capacitación, instrucciones detalladas para los capacitadores y volantes para los participantes. Para mayor información sobre cómo pedir el manual para el capacitador u otras publicaciones de Ipas, envíe un mensaje electrónico a Ipas_Publications@ipas.org o llame al (800) 334-8446 (llamada gratis en EE.UU.) o al (919) 918-2085.

Agradecimientos

Este documento sintetiza y se basa en principios, modelos y materiales de capacitación que han sido elaborados por Ipas y otras organizaciones de capacitación en salud reproductiva, incluidas JHPIEGO, Pathfinder/EngenderHealth, Intrah y CEDPA. Todas las fuentes de información que fueron consultadas durante la creación de este manual son citadas en la bibliografía.

Los autores quieren reconocer y agradecer a todos los colegas de Ipas que brindaron su apoyo y orientación durante la conceptualización, la elaboración y la revisión de este manual. Gracias a todos los integrantes del Grupo de Expertos en Capacitación por proporcionar su continuo apoyo para este proyecto, incluidas Marty Jarrell, Mariana Abernathy y Nina Frankel.

Agradecemos particularmente a los integrantes del Grupo de Expertos en Capacitación Jeannine Herrick, quien desempeñó un papel fundamental en la conceptualización de este manual, y abogó incansablemente por la distribución de tiempo y recursos para apoyar su elaboración; Jill Molloy, quien redactó y revisó determinadas secciones del manual y proporcionó revisión de redacción; y Doree Trottier, quien ayudó a revisar determinadas secciones del manual. Agradecemos también a los equipos de capacitación de Ipas que realizaron las pruebas de campo de estos materiales y proporcionaron aportes esenciales para su revisión, gracias en particular a Ramatu Daroda, Uche Ukenna y Colleen Carpenter (Ipas Nigeria) y Phan Bich Thuy (Ipas Vietnam). Alyson Hyman también ayudó con la prueba de los materiales en Vietnam, y contribuyó a las revisiones del texto e hizo de revisora técnica. Nuestro equipo de revisores técnicos también ofreció importantes recomendaciones para la elaboración y revisión de este manual; entre sus integrantes figuran Takele Geressu, Claudia Moreno, Joan Healy y Barbara Crane. Valerie Holbert fue responsable del diseño gráfico, y ayudó a coordinar el proceso de producción. Por último, gracias al equipo mundial de Ipas de capacitadores calificados, quienes proporcionaron la inspiración para este manual.

Sección 1: Introducción

La enseñanza no consiste en llenar un cubo sino en encender un fuego.

—William Butler Yeats

La meta de la enseñanza y la capacitación es promover el desarrollo y crecimiento de individuos, ayudándolos a que mejoren, así como las sociedades y los sistemas en que viven y trabajan. La capacitación de adultos requiere asociarse con ellos para ayudarlos a mejorar los conocimientos y las habilidades que ya tienen, y aprender nuevas actitudes, conocimientos y habilidades de maneras que aumenten su experiencia y capacitación anteriores.

La capacitación es una intervención esencial para mejorar la calidad y el acceso a servicios de salud reproductiva. El mejorar los conocimientos y las habilidades de los educadores de salud y médicos les permite proporcionar información sobre la salud y servicios de alta calidad. La capacitación de gerentes y administradores de clínicas mejora su capacidad de crear y mantener sistemas para sostener servicios de calidad superior con el tiempo. El proporcionar capacitación a los defensores y elaboradores de políticas aumenta sus habilidades para abogar por políticas que apoyen la prestación equitativa de servicios de salud reproductiva de alta calidad a nivel comunitario, regional y nacional. La capacitación de consumidores de servicios de salud aumenta su capacidad de prevenir problemas de salud, de utilizar eficazmente servicios de salud y de abogar por servicios que satisfagan las necesidades de salud de las comunidades en que viven.

La capacitación de alumnos adultos toma varias formas. A veces la capacitación se presenta a grupos de alumnos mediante talleres y cursos impartidos en clases. Otras veces, la capacitación se presenta mediante actividades formales e informales que los alumnos completan individualmente o con el apoyo del capacitador o entrenador. La capacitación puede utilizar una variedad de métodos tradicionales, tales como las conferencias y discusiones en grupo, o actividades más participativas, tales como juegos de roles, estudios de caso y juegos. Cada uno de estos enfoques y métodos de capacitación tiene sus ventajas y usos apropiados.

Sin tener en cuenta su público, propósito o configuración, todos los cursos de capacitación eficaz para adultos comparten ciertas características:

- Los capacitadores son facilitadores experimentados que pueden manejar la dinámica de grupos y crear un ambiente de apoyo para el aprendizaje.
- Los capacitadores entienden las necesidades de aprendizaje y preferencias de alumnos adultos, y diseñan cursos para satisfacer estas necesidades.



¿Qué es la capacitación?

La capacitación se refiere a oportunidades de aprendizaje estructuradas con el propósito de ayudar a alumnos a obtener información o habilidades nuevas que aplicarán inmediatamente en sus lugares de trabajo y comunidades. La capacitación puede aumentar los conocimientos de los participantes sobre ciertas materias o puede proporcionarles la oportunidad de pensar sobre sus actitudes y cambiarlas. A menudo, la capacitación les permite a los alumnos mejorar las habilidades necesarias para llevar a cabo una actividad o un procedimiento específico, tal como aconsejar a los pacientes, incidir en las políticas, realizar un procedimiento quirúrgico o comercializar un producto. La capacitación eficaz les permite a los participantes aprender y practicar cómo aplicar actitudes, conocimientos y habilidades nuevos en un ambiente de apoyo y en un contexto que es pertinente a las experiencias de la vida de los alumnos.

Transferencia de capacitación

Cuando los alumnos pueden aplicar las nuevas actitudes, conocimientos y habilidades que han adquirido durante un curso de capacitación, se ha logrado la transferencia de capacitación. (Para aprender más sobre cómo diseñar cursos para apoyar la transferencia de capacitación, vea el Paso 10 de planificación.)

- Los capacitadores son experimentados en el uso de una variedad de métodos de capacitación participativa que facilitan la práctica y adquisición de habilidades.
- Los capacitadores pueden diseñar y planificar cursos que son pertinentes y apropiados para los contextos en que viven y trabajan los alumnos.

Capacitación para mejorar el desempeño de las habilidades

Para que la capacitación sea una intervención eficaz para mejorar los servicios de salud, debe lograr más que exponer a los alumnos a nueva información. La capacitación debe permitirles a los alumnos que mejoren las maneras en que realizan tareas y resuelven problemas en sus comunidades o lugares de trabajo. La capacitación puede ayudar a mejorar el desempeño de alumnos cuando:

- **La capacitación aumenta la aptitud.** La capacitación buena no sólo expone a los alumnos a nuevos conocimientos y habilidades, sino que les brinda oportunidades para lograr dominio de estos conocimientos y habilidades. Los capacitadores pueden ayudar a los alumnos a aumentar sus aptitudes proporcionando un ambiente de apoyo para el aprendizaje, presentando información y habilidades nuevas en un contexto que es pertinente para los alumnos, y proporcionándoles a los alumnos oportunidades de practicar cómo aplicar nuevas actitudes, conocimientos y habilidades.
- **Los alumnos pueden aplicar actitudes, conocimientos y habilidades mejorados después de concluir un curso de capacitación.** Para que la capacitación verdaderamente tenga éxito en contribuir al cambio, los participantes deben poder lograr la transferencia de capacitación, o la aplicación de sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades a situaciones y tareas de la vida real. Durante un curso, los capacitadores pueden ayudar a asegurar la transferencia de capacitación de varias maneras, incluido trabajar con los alumnos para desarrollar estrategias y planes concretos para aplicar sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades. Los capacitadores también pueden ayudar a los alumnos a crear un plan para recibir apoyo para aplicar nuevas actitudes, conocimientos y habilidades en sus comunidades o lugares de trabajo.
- **Los alumnos mantienen las mejoras con el tiempo.** Para que el impacto de la capacitación sea duradero, los alumnos deben poder mantener las mejoras con el tiempo, así como actualizar y mejorar sus conocimientos y habilidades. Los capacitadores pueden ayudar a los alumnos a mantener y mejorar sus habilidades después de un curso ayudándoles a identificar oportunidades de capacitación continua, así como fuentes de apoyo e información continuos, tales como redes profesionales, listas de distribución y boletines.

Capacitación para apoyar el cambio en los sistemas

Las mejoras de verdad en la calidad y el acceso a los servicios de salud reproductiva requieren la transformación de los sistemas de servicios de salud. A menudo, los cambios son comenzados por administradores, prestadores y defensores de servicios de salud, así como por miembros de la comunidad. Los

cursos de capacitación pueden ayudar a apoyar cambios de sistemas de varias maneras, entre ellas:

- **Aumentar las habilidades de los participantes.** La capacitación puede proporcionarles a los alumnos las habilidades para comenzar y contribuir eficazmente a cambios positivos, por ejemplo, aumentando sus habilidades de administración, gestoría y defensa y planificación.
- **Aumentar la confianza y motivación de los participantes.** Cuando la capacitación les proporciona a los individuos una oportunidad de mejorar sus propios conocimientos, habilidades y actitudes en un ambiente de apoyo, participativo y cómodo, puede ayudar a aumentar su confianza y motivación.
- **La capacitación les proporciona a los alumnos oportunidades de crear estrategias sobre las maneras de afrontar problemas dentro de los sistemas en que viven y trabajan.** Las actividades de capacitación pueden proporcionarles a los alumnos oportunidades estructuradas de identificar estos problemas, crear estrategias sobre las maneras de afrontarlos, y elaborar planes para comenzar y sostener los esfuerzos de cambio.

Los conceptos de Paulo Freire, uno de los educadores más influyentes de fines del siglo veinte, proporcionan la fundación de muchas de las metodologías de capacitación presentadas en este manual. El concepto de Freire de educación liberadora presenta una alternativa al método más convencional de la educación "bancaria" en que las mentes de alumnos pasivos son vistas como cámaras acorazadas vacías que reciben depósitos de conocimientos hechos preseleccionados de los maestros. Con la educación liberadora, no se transfieren conocimientos y poder del maestro al alumno, sino que se crean dentro de un proceso de aprendizaje mutuo que conduce a despertar la conciencia y acción en metas colectivas.

Es también crítico al diseño y la ejecución de capacitación de alta calidad el mensaje de Freire que la educación no es neutra. Todos los capacitadores y alumnos son condicionados por sus experiencias de la vida y sus sociedades, y tienen valores, creencias y prejuicios que traen consigo a un ambiente de aprendizaje. Los capacitadores eficaces deben desarrollar una conciencia de sus propios valores y creencias, así como aquéllos de los alumnos, y examinar críticamente cómo éstos afectan un ambiente de aprendizaje. Los capacitadores también traen consigo su acondicionamiento social a los planes de estudios que desarrollan. Cualquier plan de estudios de capacitación que ignora el racismo, sexismo, clasismo, homofobia y otras formas de opresión inhibe despertar la conciencia, bloquea la creatividad, sofoca la acción social liberadora y apoya el statu quo. La educación empoderadora crea oportunidades únicas para que las personas desafíen sus propias creencias y las de otros, y se transformen a sí mismos y a los sistemas en que viven y trabajan.

El empoderamiento es una consecuencia de un proceso de acción social que promueve la participación de personas en grupos y comunidades para aprender a ganar el mando de sus vidas para hacer cambios personales y sociales.

(Wallerstein, 1992)

Planificación de una intervención de capacitación estratégica

La planificación minuciosa ayuda a asegurar que la capacitación se use de una manera eficiente y eficaz. Al planificar las intervenciones de capacitación, asegúrese de:

■ Llevar a cabo una evaluación de necesidades: Como toda intervención eficaz, la capacitación debe precederse por una evaluación de necesidades comprensiva que identifica los problemas actuales y determina sus causas raíz. Las evaluaciones de necesidades proporcionan información sobre muchos factores diferentes que afectan la calidad y accesibilidad de los servicios de salud reproductiva, tal como la ubicación e idoneidad de las instalaciones; la disponibilidad de suministros y equipo esenciales; las habilidades del personal de salud; los conocimientos y la conducta de los consumidores de servicios de salud que buscan atención médica; y las políticas nacionales y locales y las pautas de prestación de servicios.

■ Seleccionar una mezcla estratégica de intervenciones. Los resultados de una evaluación de necesidades se utilizan para determinar las intervenciones apropiadas para afrontar problemas. Primero debe determinarse si los problemas pueden afrontarse eficazmente a través de la capacitación. Si se determina que la capacitación es una intervención apropiada, el próximo paso es diseñar un curso de capacitación eficaz que ayudará a los alumnos a afrontar sus carencias de conocimientos, actitudes y habilidades, trabajando con las limitaciones de recursos y tiempo identificadas por la evaluación de necesidades. (Para más información sobre cómo diseñar un curso de capacitación eficaz, vea la Sección 2 de este manual.)

■ Implementar las intervenciones de una manera integrada. La capacitación es más eficaz cuando es complementada por otras intervenciones que facilitan la aplicación y el mantenimiento de nuevas habilidades. Por ejemplo, la capacitación clínica puede ser precedida por una actualización clínica o cambios en las pautas de prestación de servicios. La capacitación también se puede acompañar de visitas de supervisión que apoyan la transferencia de habilidades al lugar de trabajo, así como el mantenimiento de habilidades con el tiempo.

* Monitorear y evaluar las intervenciones: Las intervenciones de capacitación se deben monitorear y evaluar para ver cómo éstas han afectado el desempeño de los participantes y cuán bien han afrontado los problemas. La evaluación ayuda a determinar qué tipos de intervenciones son más eficaces, proporcionando así información que puede usarse para crear intervenciones subsecuentes. Las intervenciones de capacitación exitosas pueden servir como modelos para el establecimiento o la reorganización de sistemas de capacitación al nivel regional, estatal y nacional.

(Intrah/PRIME II Project y JHPIEGO, 2002; JHPIEGO, 1997a)

El uso estratégico de la capacitación

La capacitación es a menudo una intervención esencial para mejorar los servicios de salud reproductiva, pero no siempre es la intervención más apropiada o estratégica para resolver problemas de servicios de salud.

- **La capacitación es a menudo esencial, pero raramente suficiente.** El mejorar los conocimientos y las habilidades de individuos a través de la capacitación es esencial para mejorar los servicios de salud reproductiva, pero la capacitación sola no puede mejorar la calidad y accesibilidad de servicios de salud reproductiva. En cambio, la capacitación debe ser complementada por otras intervenciones para mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios. Los individuos experimentados y motivados no pueden proporcionar servicios de calidad superior sin políticas de apoyo, recursos adecuados y sistemas logísticos que estén funcionando. Los consumidores de servicios de salud no pueden obtener acceso a servicios de salud a menos que las instalaciones estén distribuidas equitativamente y los servicios sean asequibles.
- **La capacitación puede que no sea la solución, o la solución completa, a problemas de servicios de salud.** La capacitación no puede resolver problemas que no estén relacionados con conocimientos, habilidades y actitudes individuales, como instalaciones y suministros inadecuados, sistemas de información deficientes, o restricciones de política y jurídicas. Incluso cuando la capacitación es parte de la solución de problemas en servicios de salud, es más eficaz cuando es complementada por otras intervenciones para asegurar que los sistemas de servicios de salud puedan proporcionar servicios de calidad superior.

Estudio de caso: El uso estratégico de la capacitación contribuye a mejoras sostenibles en los servicios de atención postaborto en Perú

Un hospital en Perú llevó a cabo una serie de intervenciones integradas que produjeron cambios duraderos en la calidad de los servicios de salud. Este enfoque innovador consistió en un grupo de intervenciones de capacitación y en sistemas con el propósito de afrontar problemas que tenían un impacto desfavorable en la calidad de los servicios. La evaluación de necesidades, la implementación y el monitoreo fueron llevados a cabo en colaboración con los gerentes del programa y la dirección del hospital, lo cual engendró un sentido de propiedad del proyecto y aseguró un alto nivel de sostenimiento. Esta asociación con los administradores y gerentes de la clínica, junto con inversiones estratégicas en la capacitación y la reorganización de la prestación de servicios, ha contribuido a un cambio sustentable. Casi cinco años después de la intervención inicial, se han mantenido mejoras en la calidad de los servicios de salud.

Evaluación de línea de base/necesidades: Según fue citado aquí arriba, se llevó a cabo una evaluación de necesidades con la participación de los gerentes y administradores del programa. La evaluación de línea de base reveló que las mujeres eran sometidas a retrasos costosos e innecesarios al recibir servicios,

tenían escaso acceso a servicios de planificación familiar y que varios aspectos de la calidad de los servicios necesitaban mejora. Mediante esta evaluación se identificó una variedad de problemas que afectaban desfavorablemente el desempeño del prestador y la calidad de los servicios de atención postaborto (APA), incluidos servicios mal organizados, procedimientos de facturación ineficaces, carencias en las habilidades clínicas de los prestadores, poca interacción entre el paciente y el prestador de servicios, y el uso rutinario del curetaje (también conocido como legrado uterino instrumental) para la evacuación endouterina.

Selección de una mezcla estratégica de intervenciones: Para afrontar estos problemas, el equipo del proyecto seleccionó un "grupo" de intervenciones estratégicas de prestación de servicios para aumentar la eficacia y calidad de los servicios, incluyendo:

- *Intervenciones para integrar la AMEU a la APA rutinaria*
- *La reorganización de los servicios de APA para integrar la consejería de planificación familiar y la prestación de métodos a la APA rutinaria*
- *El establecimiento de servicios ambulatorios de APA en una sala de urgencias para disminuir la estancia de la paciente, disminuyendo los costos tanto para las mujeres como para el establecimiento*
- *Disminuciones en los honorarios cobrados a las pacientes y simplificación de las prácticas de facturación*

Estas intervenciones fueron complementadas por capacitaciones con el propósito de mejorar las habilidades de los prestadores de servicios y los gerentes, incluyendo:

- *La capacitación de capacitadores: Se llevaron a cabo dos cursos de capacitación de capacitadores, lo cual ayudó a establecer un cuadro de instructores muy experimentados que proporcionaron capacitación en formación preservicio sobre la atención postaborto, y establecieron un modelo de la implementación correcta de servicios de salud para los nuevos prestadores de servicios.*
- *La capacitación clínica de prestadores de servicios de APA con la AMEU: Los médicos y las parteras fueron capacitados juntos, mejorando sus habilidades, así como fomentando respeto y asociación interdisciplinarios.*
- *La capacitación del establecimiento entero: Todo el personal del hospital participó en la capacitación, incluso el personal de oficina y de seguridad. Esta capacitación de todo el personal facilitó la identificación y resolución de problemas no clínicos que habían sido barreras persistentes a la implementación de la APA, incluido el tratamiento discriminatorio de mujeres que buscaban servicios para abortos incompletos y las prácticas de facturación que contribuían a largos tiempos de espera por las pacientes. Esta capacitación del establecimiento entero también ayudó a crear un sentido de trabajo en equipo y fomentó un sentido más amplio de propiedad de los servicios de la APA.*

- *El aumento de la capacidad de gerentes o supervisores: A través de colaboración con el equipo de investigación sobre la evaluación de necesidades, la implementación y el monitoreo de intervenciones, los gerentes y supervisores aumentaron su capacidad de realizar monitoreo continuo de las intervenciones.*

Implementación sustentable

Varios factores ayudaron a asegurar el éxito de las intervenciones, así como el mantenimiento de las mejoras con el tiempo:

- *Una dirección administrativa y clínica fuerte y apoyo para el cambio*
- *El seguimiento de los prestadores para apoyar la implementación de habilidades*
- *Una supervisión eficaz por parte de los administradores, gerentes y supervisores del hospital para mantener las mejoras en el desempeño del personal clínico y administrativo*
- *La reorganización de servicios para crear nuevas prácticas estándares para la provisión de servicios y para reforzar las mejoras*
- *La colección y el compartir de datos de calidad de los servicios y de rentabilidad por parte de investigadores para ganar el apoyo continuo de los administradores*
- *Servicios de planificación familiar de calidad ofrecidos por otros departamentos en el hospital*
- *Un abastecimiento fiable de suministros y equipo médicos ginecológicos esenciales*

Supervisión, monitoreo y evaluación:

- *Los gerentes del programa monitorearon los indicadores del desempeño.*
- *Una evaluación llevada a cabo un año después de la intervención demostró una mejora significativa en la calidad y el costo de los servicios.*
- *Sin una intervención subsiguiente, se han mantenido estas mejoras en la APA durante casi cinco años después de la intervención inicial.*

(Benson y Huapaya, 2002)

Consejo de capacitación:

Crear un ambiente de aprendizaje que brinde apoyo

Los capacitadores eficientes ayudan a los adultos a aprender al crear un ambiente seguro para la experimentación y práctica de información y habilidades nuevas. Aprender y practicar nuevos conocimientos y habilidades requiere a menudo cometer y corregir errores. Este proceso puede ser difícil para los adultos, quienes suelen estar acostumbrados a sentirse competentes y demostrar sus aptitudes a sus compañeros. Una de las maneras más importantes en que los capacitadores pueden ayudar a crear un ambiente de aprendizaje seguro y de apoyo para los adultos es fomentar oportunidades para que ellos hagan de cocapacitadores, compartiendo sus experiencias y habilidades con otros participantes. Los capacitadores eficientes también crean actividades que ayudan a los alumnos a llegar a dominar información y habilidades nuevas durante un curso entero, y proporcionan retroalimentación constructiva y positiva a los alumnos a lo largo del curso.

Sección 2: Principios y habilidades para capacitación eficaz en salud reproductiva

La capacitación para mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios de salud reproductiva requiere trabajar con muchos tipos diferentes de alumnos y una gran variedad de temas de capacitación. Los cursos de capacitación en salud reproductiva se pueden diseñar para:

- Ayudar a los prestadores de servicios de salud a identificar las maneras en que las creencias y prejuicios personales tienen un impacto desfavorable sobre los servicios que proporcionan, y a desarrollar estrategias para manejar los prejuicios personales
- Mejorar las habilidades clínicas de médicos, enfermeras y promotores
- Mejorar la habilidad de trabajadores, gerentes y administradores de salud de monitorear la calidad de los servicios de salud
- Aumentar la comprensión de los formuladores de políticas acerca del impacto de políticas y pautas de prestación de servicios sobre la salud de las mujeres
- Aumentar la habilidad de miembros de la comunidad de elaborar y llevar a cabo estrategias eficaces para abogar por la prestación de servicios para satisfacer sus necesidades de salud
- Mejorar la habilidad de los distribuidores y vendedores de instrumental médico de comunicarse eficazmente con administradores y prestadores de servicios de salud
- Aumentar la comprensión de los adultos jóvenes acerca de su salud sexual y reproductiva y ayudarles a aumentar las habilidades para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos, incluyendo cómo negociar sexo más seguro
- Aumentar la comprensión de los trabajadores de salud acerca del género y la relación compleja entre el género y la salud

No importa cuál sea el público o propósito de un curso de capacitación, toda capacitación eficaz está diseñada para satisfacer las necesidades y preferencias únicas de alumnos adultos y es ejecutada por capacitadores con buenas habilidades de comunicación y facilitación. Esta sección proporciona un resumen de las habilidades y principios del aprendizaje de adultos, así como las habilidades esenciales para ejecutar una capacitación eficaz, incluida la facilitación, la comunicación, clases particulares y el manejo de grupos.

Principios del aprendizaje de adultos

¿Qué es el aprendizaje?

El aprendizaje comprende más que la exposición a nuevas ideas y maneras de resolver problemas y hacer las cosas. Más bien, el aprendizaje requiere cambios en conocimientos, actitudes y comportamientos.

Los participantes en cursos de capacitación han aprendido cuando:

- Integran y aplican la información nueva
- Cambian sus percepciones, sentimientos o valores
- Mejoran la manera en que realizan tareas viejas
- Demuestran la habilidad de realizar tareas nuevas

Hay ciertos principios fundamentales de aprendizaje que se aplican a todo curso de capacitación, no importa el público o propósito del curso.

- El aprendizaje es en gran parte un proceso asociativo a través del cual los participantes relacionan información nueva con lo que ya es conocido.
- El aprendizaje se mejora cuando los participantes pueden practicar la aplicación de nuevas actitudes, conocimientos y habilidades.
- El aprendizaje comprensivo promueve mejor retentiva que el aprendizaje de memorización.
- La repetición aumenta la retentiva de conocimientos nuevos.
- Es improbable que ocurran los cambios a menos que el alumno esté motivado para aprender.

(Solter, 1997)

Características de los alumnos adultos

Malcolm Knowles, denominado normalmente el padre del aprendizaje de los adultos, popularizó la andragogía, o el arte y la ciencia del aprendizaje de adultos. Knowles refutó la creencia que el aprendizaje es principalmente una función de la juventud. En cambio, los adultos siguen aprendiendo información y habilidades nuevas a lo largo de su vida.

Los adultos aprenden de forma diferente a los niños, y los cursos de capacitación eficaz para los adultos están diseñados para satisfacer sus necesidades y estilos de aprendizaje únicos. La formación eficaz de los adultos...

...**es participativa**. Los adultos aprenden mejor cuando participan al máximo en el proceso de aprendizaje. Es más probable que aprendan y retengan la información nueva cuando la capacitación crea oportunidades para que los alumnos practiquen la aplicación de sus nuevos conocimientos y habilidades.

...**es de apoyo**. Es más probable que los adultos aprendan en un ambiente de apoyo en que los alumnos reciben refuerzo positivo, tal como alabanzas y ánimos, en lugar de refuerzo negativo, tal como críticas.

... **incorpora la experiencia de los alumnos**. La capacitación eficaz les proporciona a los adultos la oportunidad de incorporar sus perspectivas, conocimientos y habilidades existentes y compartir éstos con sus compañeros. Valorar la experien-

“Los hechos aprendidos en la juventud se han vuelto insuficientes y, en muchos casos, realmente falsos; y las habilidades aprendidas en la juventud se han vuelto anticuadas por nuevas tecnologías.”

–Malcolm Knowles

Consejo de capacitación:

Cómo reducir la resistencia al cambio

Los alumnos adultos resisten a menudo el aprendizaje si requiere cambiar actitudes o maneras de hacer las cosas que son cómodas y establecidas. Los capacitadores pueden reducir la resistencia de los alumnos al cambio de varias maneras, entre ellas figuran:

- Permitirles a los alumnos tantas opciones como sea posible al seleccionar lo que aprenderán
- Ilustrar las maneras en que aplicar nuevos conocimientos, actitudes y habilidades puede beneficiar a los alumnos
- Reforzar el aprendizaje nuevo, proporcionando actividades estructuradas en que los alumnos practican la aplicación de lo que han aprendido

(Solter, 1997)

cia de los alumnos no sólo ayuda a que ellos se sientan cómodos experimentando con nuevos conocimientos y habilidades, sino que también es eficaz en ayudarlos a relacionar lo que han aprendido con contextos de la vida real.

... es pertinente. Los adultos responden mejor a oportunidades de aprendizaje que les brindan la oportunidad de aprender información y habilidades que son pertinentes a los contextos de sus lugares de trabajo y comunidades. También es probable que respondan mejor a la capacitación que les ayuda a incorporar conocimientos y habilidades que aplicarán inmediatamente. A menudo, los adultos buscan oportunidades de capacitación cuando asumen tareas y papeles nuevos. Por contraste, los alumnos adultos normalmente no se motivan a utilizar tiempo y recursos para capacitación que ellos perciben como no pertinente a las tareas que regularmente completan como parte de su trabajo y vida en la comunidad.

... fomenta oportunidades de aprendizaje autodirigido. Los alumnos adultos están acostumbrados a asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y acciones, incluida la elección de lo que quieren aprender. Aprenden mejor cuando se les trata como participantes activos en el proceso de aprendizaje y cuando los capacitadores los ayudan a cambiar su papel de alumnos dependientes a alumnos autodirigidos.

Los adultos aprenden mejor cuando...	El papel del capacitador es...
Se sienten estimados y respetados por las experiencias y perspectivas que traen consigo a la capacitación.	Evocar y afirmar las experiencias y perspectivas de los alumnos.
La experiencia de aprendizaje es activa y no pasiva.	Ocupar activamente a los alumnos en su experiencia de aprendizaje.
La experiencia de aprendizaje satisface sus necesidades inmediatas.	Identificar las necesidades de los alumnos y diseñar contenido y métodos de capacitación que satisfagan estas necesidades y sean directamente pertinentes a las experiencias de los alumnos.
Aceptan la responsabilidad de su propio aprendizaje.	Establecer e imponer las normas de grupo que crean un ambiente de responsabilidad de aprendizaje individual y de grupo.
Su aprendizaje es autodirigido y significativo para ellos.	Lograr que los alumnos participen en la decisión del contenido que se tratará durante la capacitación.
Su experiencia de aprendizaje trata con ideas, sentimientos y acciones.	Utilizar varios métodos de capacitación que evoquen conocimientos, actitudes y habilidades.
El material nuevo está relacionado con lo que los alumnos ya saben.	Utilizar métodos de capacitación que les permitan a los alumnos integrar el material nuevo y establecer una relación con la información existente.
El ambiente es conducente al aprendizaje.	Tomar las medidas para asegurar que el ambiente físico y social (el de capacitación) sea seguro, cómodo y agradable.
Se refuerza el aprendizaje.	Utilizar una variedad de actividades para facilitar el aprendizaje de conceptos similares por diferentes medios y asegurar retroalimentación inmediata y reforzadora.
El aprendizaje se aplica inmediatamente.	Proporcionarles oportunidades a los alumnos para aplicar la información y habilidades nuevas que han aprendido.
El aprendizaje ocurre en grupos pequeños.	Utilizar métodos de capacitación en grupo pequeño que animen a los alumnos a explorar sentimientos, actitudes y habilidades con otros alumnos.
El capacitador valora sus contribuciones tanto como alumno como maestro.	Animar a los alumnos a compartir sus especializaciones y experiencias con el capacitador y otros alumnos.

(Adaptado de Robinson, 1994)



(Adaptado de Pfeiffer y Ballew, 1991)

Ciclo de aprendizaje de adultos

Ayudar a los adultos a pensar y cambiar sus actitudes o aprender y retener nuevos conocimientos y habilidades requiere más que simplemente exponer a los alumnos a información nueva. Los adultos aprenden mediante un proceso en que analizan y aplican esta información en su propia vida. Las actividades de capacitación eficaz guían a los participantes por cada paso del proceso de aprendizaje.

El proceso de aprendizaje de adultos consta de cuatro fases:

Fase 1: Los alumnos experimentan la información nueva. El papel del capacitador es estructurar la actividad estableciendo objetivos, clarificando las normas de grupo y dando instrucciones y límites de tiempo. El capacitador presenta la información de una manera estimulante, utilizando medios visuales y haciendo preguntas y facilitando el debate para lograr que los alumnos participen al máximo. **Los posibles métodos de capacitación que se pueden utilizar durante la fase uno:** lluvia de ideas en grupo, estudios de caso, visitas en el campo, películas/video.

Fase 2: Los alumnos procesan la información nueva. El papel del capacitador es facilitar las reflexiones de los alumnos sobre lo que aprendieron en la

fase uno y cómo reaccionaron a la información. El capacitador facilita que los alumnos compartan entre sí sus ideas y reacciones. **Los posibles métodos de capacitación que se pueden utilizar durante la fase dos:** la discusión en grupo pequeño, las presentaciones a grupos pequeños.

Fase 3: Los alumnos generalizan la experiencia. El papel del capacitador es dirigir a los alumnos a sacarle significado a sus reacciones a la información nueva. Es crucial que el capacitador sepa mucho del tema y su contexto más amplio. Los capacitadores deben resistir proporcionarles respuestas a los alumnos y, en vez, deben facilitar que los alumnos saquen sus propias conclusiones. **Los posibles métodos de capacitación que se pueden utilizar durante la fase tres:** la discusión en grupo grande, la demostración, la reflexión individual mediante la redacción.

Fase 4: Los alumnos aplican la experiencia a situaciones reales de trabajo o de la vida. El papel del capacitador es ayudar a los alumnos a relacionar lo que han aprendido en la capacitación con sus situaciones cotidianas de trabajo o de la vida. El capacitador puede diseñar actividades donde los alumnos practican y planifican su aplicación después de la capacitación. **Los posibles métodos de capacitación que se pueden utilizar durante la fase cuatro:** visitas en el campo, giras de estudios, planificación de acciones, práctica simulada de habilidades, práctica con pacientes reales.

Consejo de capacitación: Utilizar el proceso de aprendizaje de adultos para facilitar el aprendizaje eficaz

Para mejorar el aprendizaje de adultos, se recomienda que los capacitadores diseñen actividades que hagan pasar a los alumnos por este ciclo de cuatro partes por lo menos una vez cada cuatro horas. El papel del capacitador es entender lo que ocurre en cada fase y ayudar al alumno a pasar por cada fase del proceso.

Retentiva y recordación

La retentiva de información se refiere a entender y almacenar lo que se ha aprendido, mientras el recuerdo de información requiere recuperar esta información para su uso más adelante. Los alumnos pueden entender conceptos que se les presentan y retener esa información por un corto período de tiempo, pero no pueden recordar la información más adelante. Hay varios pasos que los capacitadores pueden tomar para mejorar la retentiva de información y memoria de los alumnos a largo plazo:

- Resumir la información importante al principio y al final de una sesión.
- Repasar los conceptos importantes con los alumnos, en vez de presentar las ideas una sola vez.
- Mostrar las conexiones o asociaciones entre diferentes conceptos.
- Crear ejercicios de aprendizaje donde intervengan los cinco sentidos: tacto, gusto, olfato, vista y oído.
- Agregar movimiento a los ejercicios de aprendizaje para que se asocien gestos físicos con conceptos o ideas.
- Utilizar el humor como una herramienta para ayudar a los alumnos a recordar los conceptos, así como para reducir la tensión o el aburrimiento.
- Dar énfasis a palabras y frases clave para señalar la información importante y dar énfasis a los puntos principales.
- Utilizar dispositivos creativos y señales visuales, tales como imágenes y símbolos, para estimular la memoria del alumno.
- Enumerar o colorear los conceptos escritos en carteles o tablas.
- Limitar los períodos de aprendizaje concentrado a 20 ó 50 minutos o menos, proporcionando descansos.

Diferentes estilos de aprendizaje

Los alumnos individuales tienen maneras únicas de aprender y retener conocimientos y habilidades. La mayoría de la gente puede aprender con una variedad de estilos de aprendizaje, pero ellos suelen tener un estilo preferido. Puesto que es improbable que los capacitadores sepan el estilo de aprendizaje individual de cada alumno en su clase, es mejor suponer que hay personas con todos los estilos de aprendizaje en cada grupo.

Por lo general, los estilos de aprendizaje de la gente se pueden dividir en cuatro categorías:

- Los analizadores, a veces denominados conceptualistas abstractos, aprenden principalmente mediante el análisis de información nueva. Responden mejor a las actividades que les permiten relacionar la información nueva con teorías y conceptos abstractos, así como analizar y organizar el material nuevo. Conferencias, estudios de caso y discusiones sobre teorías e investigaciones son métodos de capacitación eficaces para estos alumnos.
- Los observadores reflexivos aprenden mejor cuando observan a los demás y cuando piensan individualmente sobre nuevos conocimientos y conceptos. Para estos alumnos, las demostraciones, películas o vídeos, y giras de estudios facilitarán el aprendizaje.
- Los experimentadores, a veces denominados experimentadores concretos, aprenden mejor a través de ejercicios que proporcionan una oportunidad de probar ideas nuevas. También aprenden relacionándose emocionalmente con personas e ideas nuevas. Las actividades que mejor les permiten aprender son los juegos de roles, las prácticas simuladas y otras actividades experimentales.
- A los innovadores, también denominados experimentadores activos, les gusta tomar riesgos, influenciar a otros y mostrar que pueden concluir las tareas. Los capacitadores pueden contar con estos alumnos para facilitar y hacer informes sobre discusiones, presentar escenas juegos de roles, y dirigir planes de acción.

Estilos de aprendizaje de adultos

El Experimentador

Aprende por medio de la experiencia

Atributos: es receptivo, le gusta el aprendizaje basado en la experiencia, demuestra empatía, está orientado hacia sus pares, forma opiniones basadas en sentimientos, le gusta la retroalimentación y el debate, dirige con su corazón, ve cada situación como única, no le gusta el enfoque teórico, pregunta "¿por qué?"

Fortalezas del aprendizaje: aprender por experiencia, relacionarse con la gente, ser sensible a los sentimientos y a la gente

Situaciones preferentes de aprendizaje: nuevas experiencias, juegos, juegos de roles, debate, lluvia de ideas, práctica



El Observador Reflexivo

Aprende por medio de la reflexión

Atributos: es tentativo, observa lo que ocurre con cautela, utiliza lo que funciona, le gusta ir al grano, utiliza planes y cronogramas, es introvertido, le gusta la aplicación práctica, utiliza los procesos del pensamiento estratégico, pregunta "¿cómo funciona?"

Fortalezas del aprendizaje: observar cuidadosamente antes de juzgar y opinar, ver los asuntos desde diversos puntos de vista, buscar el significado de las cosas

Situaciones preferentes de aprendizaje: ponencias, demostraciones, videos, ayudas visuales, modelos, exposiciones, viajes de estudio / excursiones



El Innovador

Aprende por medio de la acción

Atributos: le gusta estar haciendo algo, disfruta del autodescubrimiento, está abierto a todo tipo de posibilidad, es flexible, se arriesga, es extrovertido, le gusta experimentar con cosas nuevas, no le gusta el aprendizaje pasivo, pregunta "¿qué tal si...?"

Fortalezas del aprendizaje: demostrar la capacidad de hacer las cosas, arriesgarse, obrar para influenciar a las personas y eventos

Situaciones preferentes de aprendizaje: función de liderazgo en los proyectos, juegos de roles, escenas, planes de acción, experimental, ejercicios prácticos



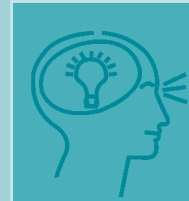
El Analizador

Aprende por medio del pensamiento

Atributos: es analítico, usa la lógica, piensa en secuencias, presta atención a los detalles, le gusta la certeza, está orientado hacia los símbolos e ideas, está orientado hacia la autoridad, prefiere el aprendizaje impersonal, pregunta "¿qué?"

Fortalezas del aprendizaje: análisis lógico de ideas, planificación sistemática, pensamiento deductivo

Situaciones preferentes de aprendizaje: ponencias, estudios de casos, lectura, diarios, visualización, arte simbólico



Habilidades de facilitación y comunicación de los capacitadores eficientes

Como se menciona en la sección anterior, los adultos aprenden mejor cuando participan al máximo en el proceso de aprendizaje y pueden incorporar su experiencia y habilidades existentes. Los capacitadores eficientes ayudan a los adultos a aprender creando un ambiente de apoyo y colaboración para el aprendizaje y proporcionando oportunidades estructuradas y participativas para que los alumnos aprendan y practiquen nuevas actitudes, conocimientos y habilidades.

Papeles de un capacitador interactivo

Los capacitadores eficientes dirigen, facilitan y sirven de mentor a los alumnos durante un curso de capacitación, en lugar de proporcionarles instrucción a un grupo pasivo de alumnos.

Como líderes eficientes, los capacitadores:

- Crean un ambiente seguro, respetuoso y de colaboración para los alumnos
- Ayudan a los alumnos a definir la excelencia
- Saben mucho de los temas discutidos
- Son firmes cuando hay que tomar decisiones
- Creen que todos, incluso el líder, tenemos algo que aprender
- Apoyan el empoderamiento de los alumnos
- Modelan las normas de grupo y las imponen cuando es necesario

Como mentores eficientes, los capacitadores:

- Animar e inspiran al grupo
- Les infunden confianza y entusiasmo a los alumnos
- Actúan como personas modelo
- Piensan y actúan de maneras inventivas y creativas para mantener a los participantes ocupados aprendiendo
- Apoyan el aprendizaje continuo aun después de terminada la capacitación oficial

Como facilitadores, los capacitadores:

- Practican las habilidades de buena comunicación, incluido el escuchar y compartir,
- Facilitan la interacción y comunicación eficaz en grupo
- Fungen de mediadores en discordias y generan resoluciones
- Facilitan la adhesión a las normas de grupo
- Estimulan el aprendizaje y descubrimiento independientes

Características de los capacitadores eficientes

Los capacitadores eficientes:

- **Saben su materia.** Han investigado su tema, están bien informados y son percibidos como creíbles por los alumnos.
- **Se toman el tiempo para llegar a conocer a sus alumnos.** Les demuestran respeto y los escuchan. Llaman a los alumnos por su nombre, si es posible.
- **No son críticos.** Dan validez a la experiencia de todos y el derecho a su propia perspectiva. Respetan las diferencias de opinión y decisiones de vida.
- **Son culturalmente sensibles.** Se dan cuenta de que sus puntos de vista y creencias son determinados por su origen cultural, así como de que los puntos de vista de los alumnos son determinados por su propia cultura y vivencias.
- **Son conscientes de sí mismos.** Reconocen sus propios prejuicios y actúan de una manera profesional cuando se empujan sus “botones rojos” .
- **Son inclusivos.** Animán a todos los alumnos a compartir sus experiencias y contribuir al proceso de aprendizaje en grupo de sus propias maneras únicas.
- **Son vivos, entusiastas y originales.** Utilizan el humor, contrastes, metáforas y el suspenso. Mantienen a sus oyentes interesados y estimulan su pensamiento.
- **Utilizan una variedad de cualidades vocales.** Varían su diapason, ritmo del habla y volumen. Evitan hablar con monotonía.
- **Utilizan el “lenguaje del cuerpo” de manera eficaz.** Su postura, gestos y expresiones faciales son naturales y significativos, reforzando la materia.
- **Hacen comentarios claros y fáciles de recordar.** Presentan una idea a la vez y muestran las relaciones entre ideas. Resumen cuando es necesario.
- **Ilustran sus puntos.** Utilizan ejemplos, tablas, y medios audiovisuales para ilustrar la materia.
- **Entienden la dinámica de grupos y se sienten cómodos manejándolos.** Se sienten cómodos con la resolución de conflictos.
- **Son flexibles.** Leen e interpretan las respuestas de los alumnos -verbales y no verbales- y adaptan los planes de capacitación para satisfacer sus necesidades. Están “a cargo” sin controlar demasiado.
- **Están abiertos a nuevas ideas y perspectivas.** Se dan cuenta de que no saben todas las respuestas. Reconocen que pueden aprender de los participantes del curso, así como brindarles nuevos conocimientos o puntos de vista.
- **Son compasivos.** Entienden que los temas presentados durante la capacitación pueden tener un impacto emocional en los alumnos. Sienten empatía y son comprensivos en torno a las reacciones emocionales de los alumnos.
- **Son receptivos a la retroalimentación.** Animán a los cocapacitadores y alumnos a dar retroalimentación, tanto informalmente como mediante evaluación formal. Cuando reciben retroalimentación negativa sobre el desempeño de sus funciones, analizan esta retroalimentación críticamente en lugar de ponerse defensivos.
- **Trabajan continuamente para mejorar su desempeño.** Incluso los capacitadores más experimentados pueden mejorar sus habilidades de capacitación. Los capacitadores eficientes buscan oportunidades de aprender nuevas habilidades y utilizan la retroalimentación negativa como una oportunidad para mejorarse.

Comunicación y facilitación: Habilidades esenciales para la capacitación eficaz



Para trabajar eficazmente con alumnos adultos, los capacitadores necesitan ser aptos para la comunicación. Los capacitadores experimentados utilizan la comunicación verbal y no verbal para demostrar interés y respeto por los aportes de los alumnos. También pueden interpretar señales no verbales que proporcionan los alumnos sobre su comodidad y satisfacción con la capacitación, y ajustar las actividades para ayudar a cubrir las necesidades de los alumnos.

Los capacitadores eficientes también tienen muchas habilidades de facilitación que utilizan para crear oportunidades para que los alumnos participen y contribuyan al aprendizaje, así como manejar la tensión y conflictos dentro de los grupos de capacitación para mantener un ambiente de aprendizaje positivo y productivo. Reconocen el valor de diferentes puntos de vista dentro del grupo de capacitación, a la vez que pueden probar y poner en duda diplomáticamente las suposiciones y prejuicios de los alumnos. Tienen experiencia proporcionando retroalimentación productiva y positiva a los alumnos, y pueden responder de manera no defensiva a la retroalimentación de los alumnos.

Comunicación no verbal eficaz

Las personas suelen comunicar sus pensamientos y sentimientos sin hablar una palabra. La postura, expresiones faciales y gestos de un capacitador expresan sus pensamientos y sentimientos tanto como las palabras.

Ciertos tipos de comunicación no verbal, o lenguaje corporal, fomentan la comunicación abierta y facilitan el aprendizaje. Entre los tipos de comunicación no verbal que pueden utilizar los capacitadores para facilitar el aprendizaje figuran:

- Mantener el contacto visual apropiado con los alumnos
- Mostrar interés en lo que se dice, por ejemplo, asintiendo con la cabeza o sonriendo
- Estar de pie delante de los alumnos sin poner ninguna barrera, como un escritorio o podio, entre ellos y los alumnos
- Estar de pie en una postura relajada, pero segura
- Demostrar entusiasmo sobre el tema, moviéndose alrededor del salón y gesticulando
- Evitar movimientos que distraen, tales como zapatear, ir y venir por el salón, o repartir volantes mientras alguien está hablando

Los capacitadores eficientes también prestan atención a la comunicación no verbal de sus alumnos. Por ejemplo, el lenguaje corporal de una persona puede indicar que se siente incómoda discutiendo cierto tema o está aburrida o distraída durante un curso de capacitación.

Comunicación verbal eficaz

El estilo y tono con que alguien presenta y obtiene información puede comunicar tanto al oyente como las palabras que se hablan. El estilo de comunicación

verbal de un capacitador debe cautivar el interés de los alumnos, así como comunicar el interés del capacitador en lo que los alumnos pueden contribuir a la conversación. Pueden ayudar a mantener el interés de los participantes:

- Variando el diapasón, tono y volumen de su voz, así como hablando claramente
- Estimulando preguntas y permitiéndoles a los alumnos contestarse sus preguntas
- Dando énfasis a puntos importantes, hablando despacio y resumiendo al final de un punto importante
- Evitando repetir frases, tales como, "¿Entienden?" o "¿Está claro?"
- Haciendo transiciones fluidas de un tema a otro y haciendo conexiones entre varios temas, siempre que sea posible
- Dando instrucciones claras para que los alumnos no estén confundidos de lo que se espera de ellos; poniendo instrucciones escritas en un lugar visible, siempre que sea posible
- Utilizando lenguaje que se entienda con facilidad y sea culturalmente aceptable para los alumnos

Preguntas cerradas y abiertas

Las preguntas cerradas son preguntas que obtienen respuestas cortas, a menudo "sí" o "no". Pueden utilizarse para comprobar algo con el grupo, por ejemplo, para averiguar si entienden el material o están listos para seguir con el próximo tema. Las preguntas cerradas también pueden ser útiles cuando el capacitador está intentando revelar información específica o plantear un punto.

Haciendo preguntas abiertas, los capacitadores pueden obtener respuestas a fondo, así ocupando a los alumnos más de lleno en las discusiones y actividades. Las preguntas abiertas empiezan con "cómo", "qué", "cuándo" y "dígame sobre". No tienen una respuesta de "sí" o "no". Cuando los capacitadores encuentran que sus preguntas no obtienen la profundidad de respuestas que desean, deben examinar su estilo de comunicación para determinar si están utilizando preguntas abiertas o cerradas.

Uso de paráfrasis

La paráfrasis, o reiteración de lo que alguien le ha dicho, es una manera eficaz de asegurarse que usted y su interlocutor se entienden. También muestra que usted está escuchando cuidadosamente lo que se está diciendo. Si usted ha entendido mal, sus interlocutores tienen una oportunidad de aclarar el punto que intentaban comunicar.

Ejemplos de preguntas cerradas:

"¿Está claro el significado de esa palabra?"

"¿Los médicos utilizan principalmente técnicas quirúrgicas en su instalación?"

Ejemplos de preguntas abiertas:

"¿Cuáles son las habilidades que espera aprender durante esta sesión de capacitación?"

"Dígame algunas posibles razones por las que esté ocurriendo este problema."

Ejemplos de paráfrasis:

"Lo que le oigo decir es que no está consiguiendo del ministerio de salud el apoyo que usted necesita para hacer estos cambios. ¿Es cierto esto?"

"En otras palabras, ¿ha descubierto que las mujeres a menudo no quieren discutir estos temas con un médico del sexo masculino?"

Dar y recibir retroalimentación

El proceso de dar y recibir retroalimentación requiere proporcionar información a los alumnos sobre el desempeño de sus habilidades, así como escuchar receptivamente sus sugerencias.

Dar retroalimentación incluye proporcionar información a los alumnos sobre lo que hacen bien, además de identificar aspectos de su desempeño que necesitan mejora y hacer sugerencias realistas para ayudarlos a mejorar su desempeño. Para facilitar que los alumnos acepten y utilicen la retroalimentación para ayudarlos a mejorar su desempeño, debe darse de una manera respetuosa que resalte lo positivo y proporcione sugerencias concretas de mejoras.

La retroalimentación es más constructiva cuando:

- Es específica. La retroalimentación es más útil cuando ayuda a los alumnos a identificar comportamientos específicos que hacen bien o necesitan mejorar, así como cambios específicos que necesitan hacer en su comportamiento.
- Está dirigida a un comportamiento que el alumno puede cambiar de una manera realista. La retroalimentación no es útil cuando se centra en tales problemas como el acento de un alumno o el sonido de su voz.
- Es oportuna. La retroalimentación es más útil cuando se da durante o inmediatamente después que un alumno practica una nueva habilidad o procedimiento.
- Se da utilizando afirmaciones personales. Los capacitadores deben utilizar sus propias observaciones y sugerencias al darles retroalimentación a los alumnos. (Las afirmaciones personales incluyen: "Pienso que...", "Noté que...", "Observé que...")
- Es descriptiva, no crítica. La retroalimentación debe describir las consecuencias del comportamiento de los alumnos, en lugar de juzgar las habilidades o intenciones de los alumnos.

Los capacitadores también deben tener experiencia pidiendo y recibiendo retroalimentación tanto de alumnos como de otros capacitadores. Cuando los

Ejemplo de retroalimentación constructiva:

"Cuando usted le preguntó a la paciente si ella tenía alguna pregunta, noté que usted estaba llenando el cuadro de ella y no estaba mirándola. Quizás si usted dejara de llenar el formulario y estableciera contacto visual con ella, ella se sentiría más en confianza para hacer preguntas".

Ejemplo de retroalimentación crítica y no específica que no es útil para los alumnos:

"Usted no le hizo caso a la paciente porque estaba demasiado enfocado en llenar el cuadro. Ella probablemente pensó que a usted ni le importaba si ella tenía alguna pregunta."

capacitadores solicitan retroalimentación, deben escuchar cuidadosamente las sugerencias y deben agradecerles sus opiniones tanto a los alumnos como a sus colegas. Al hacer esto, los capacitadores muestran que valoran los puntos de vista de los demás y están dispuestos a examinar y mejorar el desempeño de sus propias habilidades.

Para recibir retroalimentación, los capacitadores deben:

- Pedir retroalimentación específica y descriptiva
- Hacer preguntas aclaratorias para entender la retroalimentación

Técnicas clave de capacitación: orientación

Orientar es una habilidad esencial para los capacitadores que trabajan con asuntos de salud reproductiva. Es tanto un enfoque en la capacitación como una actividad específica llevada a cabo por los capacitadores. Orientar consiste en utilizar una combinación de escucha activa, hacer preguntas, retroalimentación positiva y técnicas de resolución de problemas para ayudar a los alumnos a desarrollar habilidades clínicas nuevas. Por medio de la orientación, se transfieren los conocimientos del capacitador al alumno de una manera que aumenta la autoestima de los alumnos, así como su conjunto de habilidades.

La transferencia de información ocurre en tres fases de orientación. En la primera fase, el capacitador clínico realiza la habilidad mientras el alumno observa la demostración. Durante la segunda fase, el alumno practica la habilidad mientras el capacitador proporciona supervisión y apoyo. En la fase final, el capacitador evalúa el nivel de aptitud con que el alumno puede realizar la habilidad. Siguiendo un enfoque de tres fases para el aprendizaje, el proceso de orientación asegura que los participantes puedan aplicar sus nuevas habilidades con un alto nivel de aptitud.

El proceso de orientación: tres fases

	Demostración	Práctica	Evaluación
Capacitador	Explica y demuestra la habilidad	Orienta y supervisa al alumno	Evalúa el nivel de aptitud del alumno
Alumno	Observa la demostración	Practica la habilidad con modelos y realiza la habilidad con clientas	Realiza la habilidad según el procedimiento estandarizado

Adaptado de Sullivan et. al., 1998

Usos de la orientación:

- Darles a los alumnos una explicación y demostración de las habilidades que deben aprender
- Transferir el conjunto de habilidades del capacitador al alumno
- Enseñar habilidades de resolución de problemas eficaces
- Proporcionarles a los alumnos una oportunidad de practicar nuevas habilidades mientras reciben apoyo y retroalimentación
- Proporcionar retroalimentación inmediata a los alumnos sobre su desempeño de nuevas habilidades
- Evaluar el nivel de aptitud de los alumnos
- Proporcionar retroalimentación positiva y sugerencias para mejorar

- Aceptar la retroalimentación. No defienda o justifique el comportamiento. Escuche la retroalimentación y agrádezcales a los alumnos o sus colegas haber compartido sus puntos de vista. Después, piense sobre la retroalimentación y utilice la retroalimentación pertinente como información para mejorar su desempeño. Los capacitadores no siempre estarán de acuerdo con toda la retroalimentación que reciben, pero si dos o tres personas proporcionan retroalimentación parecida, puede que estén resaltando un aspecto del comportamiento o estilo de los capacitadores que podrían mejorar.

Aprendizaje eficaz en grupos

Etapas de la dinámica de capacitación en grupo

Cuando se reúnen personas para un propósito común, tal como una capacitación o un taller, el grupo pasa normalmente por una serie de pautas predecibles. Un capacitador eficiente puede prever y reconocer estas pautas y adaptar los cursos para acomodarlas, proporcionando así un ambiente de aprendizaje flexible, de apoyo y exitoso.

La experiencia de aprendizaje puede verse como una serie continua, donde los participantes pasan de sentimientos de aprensión a una sensación final de logro, a la vez que adquieren nuevas habilidades y se preparan para aplicarlas en su ambiente conocido. Aunque la serie continua puede dividirse en varias etapas; las etapas intermedias coinciden parcialmente y no tienen ningún principio o fin claro.

Etapa 1: Aprensión

Durante la primera parte de un curso, los capacitadores y alumnos definen los objetivos de la capacitación, cómo se lograrán éstos y cuáles serán los papeles de los capacitadores y los alumnos.

Al principio de un curso, los alumnos están nerviosos y entusiasmados. Esperan la capacitación con anticipación, pero puede que sientan algo de ansiedad sobre los otros miembros del grupo, por qué han sido seleccionados para participar en el curso y qué se esperará de ellos durante y después de la capacitación. En esta etapa, los capacitadores deben observar el grupo atentamente para evaluar las necesidades y expectativas de los alumnos, así como la posible dinámica de grupo que puede surgir durante el curso de capacitación. Depende del capacitador proporcionar el contexto, los objetivos y el tono de la capacitación.

Etapa 2: Cohesión

A medida que los alumnos y capacitadores establecen las normas de grupo, se familiarizan y se sienten más cómodos unos con otros y entablan relaciones interpersonales. Los alumnos empiezan a relajarse cuando se establecen y aclaran sus papeles. Las actividades de capacitación les permiten adquirir nuevas habilidades, llegar a conocer y respetar a los otros alumnos y a los capacitadores, y empezar a unirse como grupo. Los capacitadores empiezan a orientar en vez de dirigir, interviniendo cuando es necesario, y dando reconocimiento al grupo cuando empieza a aceptar responsabilidad de su propio aprendizaje. Tanto los alumnos como los capacitadores se sienten satisfe-

chos a medida que aprenden nuevas habilidades y se transfiere el mando de los capacitadores al grupo. La duración de esta etapa variará, según la capacidad de los capacitadores de trabajar con alumnos diversos y a veces descontentos, y según la velocidad con que el grupo aprenda nuevas habilidades.

Etapa 3: Creación

Para esta etapa, el grupo está funcionando como equipo. Los capacitadores y alumnos están comunicándose bien, reconociendo los puntos fuertes de cada miembro y las contribuciones que cada uno aporta al equipo. Los alumnos han integrado sus nuevas habilidades, aplicándolas al trabajo en grupo y sesiones de práctica. Los alumnos y capacitadores se tratan ahora como colegas. Todos reconocen los aportes de todos los demás para lograr el éxito del curso.

Consejo de capacitación: presentar un nuevo tema a un grupo de capacitación

Los primeros minutos de cada sección de un curso de capacitación son cruciales para establecer el tono para el aprendizaje. Puede que cada alumno del grupo de capacitación esté enfocando cada tema nuevo con un estado de ánimo diferente: puede que algunos alumnos estén muy interesados en un tema particular, mientras que otros estén distraídos o tengan poco interés en el tema. Para asegurar el aprendizaje eficaz dentro de un grupo, cada tema nuevo debe precederse por una introducción que:

- Cautive el interés del grupo entero y prepare a los alumnos para la información que le sigue
- Haga que los alumnos sepan las expectativas del capacitador
- Ayude a fomentar un ambiente de capacitación positiva

Entre las técnicas eficaces para presentar nuevos temas figuran:

- Repasar los objetivos de la sesión. Presentar el tema con una simple repetición de los objetivos mantiene a los alumnos informados de lo que se espera de ellos.
- Hacer una serie de preguntas sobre el tema. Un capacitador eficiente reconoce cuando los alumnos tienen conocimientos anteriores acerca del contenido del curso y fomenta sus aportes. El capacitador puede empezar una sesión con unas pocas preguntas clave, permitiéndoles a los alumnos contestar, discutir las respuestas y comentarios, y pasar entonces a la parte principal de la presentación.
- Relacionar el tema con la materia que se ha tratado previamente. Cuando han de cubrirse varias secciones, relacione cada sección con los temas que se han tratado anteriormente. Esto asegura que los alumnos entiendan la continuidad de los módulos y cómo cada uno está relacionado con el tema general. Siempre que sea posible, vincule los temas para que el repaso final o resumen de una presentación pueda presentar el próximo tema.
- Compartir una experiencia personal. Hay momentos en que el capacitador puede compartir una experiencia personal para despertar interés, hacer hincapié en un punto o ayudar a ilustrar la manera en que el tema está relacionado con situaciones de la vida real. A los alumnos les gusta oír estas historias, con tal de que estén relacionadas con el tema y sean sucintas y apropiadas.

Después de la introducción, el capacitador puede presentar el contenido utilizando una variedad de métodos de capacitación (Véase el Paso 8 de planificación). Durante toda la presentación, pueden utilizarse técnicas interrogativas para fomentar la interacción y mantener el interés de los alumnos. Finalmente, el capacitador debe concluir la presentación con un resumen de los puntos o pasos clave.

Etapa 4: Logro

A estas alturas, los alumnos han concluido sus sesiones de práctica y presentaciones finales. Han aprendido a dar y recibir retroalimentación eficaz de una manera positiva. Los alumnos reconocen sus propios logros y están listos para regresar a sus lugares de trabajo habituales con nuevas habilidades que ofrecer.

Etapa 5: Conclusión

Puede que tanto alumnos como capacitadores se sientan ambivalentes con una sensación de logro y al mismo tiempo de pérdida a la conclusión de la capacitación. Los alumnos hacen planes complementarios de utilizar sus nuevas habilidades con la ayuda de los capacitadores, cuando sea apropiado. Los capacitadores repasan cualquier punto que se puso aparte para discusión y realizan una actividad especial de despedida para concluir la capacitación.

Cómo crear un ambiente de aprendizaje productivo para grupos

Durante un curso, los capacitadores pueden seguir varios pasos concretos para ayudar a asegurar que el aprendizaje en grupo sea productivo y positivo.

Ayudar a los alumnos a entender qué deben esperar durante un curso de capacitación

La seguridad emocional es esencial para crear un ambiente de aprendizaje positivo. Para que los alumnos puedan sentirse cómodos en una nueva situación de capacitación, necesitan saber qué esperar de la capacitación y qué se espera de ellos como alumnos. Para asegurar estas condiciones, el capacitador debe repasar lo siguiente con los alumnos:

- Las metas y los objetivos de la capacitación
- Un resumen de la agenda, incluidas las horas de inicio y fin, así como las horas de los descansos y las comidas, si es apropiado
- El papel del capacitador durante la capacitación (por ejemplo, como facilitador en lugar de orador o ponente)
- El papel de los alumnos durante la capacitación (por ejemplo, como contribuyentes activos a discusiones y actividades en grupo). El capacitador debe hacer hincapié en el hecho de que los alumnos tienen mucha sabiduría que compartir con el grupo, y que todos se enriquecerán de manera apreciable si las personas participan al máximo en las actividades de capacitación.
- Dónde ocuparse de sus necesidades básicas (por ejemplo, la situación de los baños, teléfonos y lugares para obtener comida y bebida).

Crear las normas de grupo

Las reglas de procedimiento, también denominadas normas de grupo, son pautas que ayudan a crear un ambiente seguro y permiten lograr las tareas de manera eficaz. La creación de reglas de procedimiento al principio de un curso de capacitación ayuda a evitar una dinámica potencialmente perjudicial dentro de un grupo de capacitación. Es preferible que un grupo de capacitación formule sus propias reglas de procedimiento que reflejen lo que es importante para ellos sentirse seguros. Sin embargo, si hay tiempo limitado, el capacitador

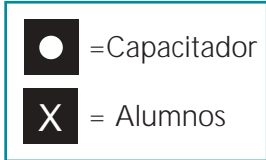
Entre los ejemplos de reglas de procedimiento figuran:

- Honrar los aportes de todos sin tener en cuenta los títulos educativos, la posición profesional o en la comunidad, o las experiencias personales con el tema
- Valorar las opiniones y perspectivas únicas de cada persona
- Estar de acuerdo en estar en desacuerdo, pero hacerlo respetuosamente
- Hablar uno a la vez; permitirle a cada persona tiempo para hablar
- Empezar y acabar a tiempo; regresar puntualmente de los descansos
- Guardar confidenciales comentarios personales compartidos durante la capacitación
- Apoyar a aquellos que puedan sentir ansiedad hablando sobre temas emocionalmente difíciles
- Tomar riesgos; salirse de su zona de confort
- Hablar de parte de uno, no en nombre de otras personas (por ejemplo, utilizar declaraciones personales en lugar de “todo el mundo” u “otras personas”)
- Encargarse de su propio aprendizaje (por ejemplo, tomar los descansos necesarios o pedir aclaración)
- Divertirse aunque el tema sea uno serio
- Hacer preguntas
- Sentirse libre de “pasar”, al discutir cierto tema

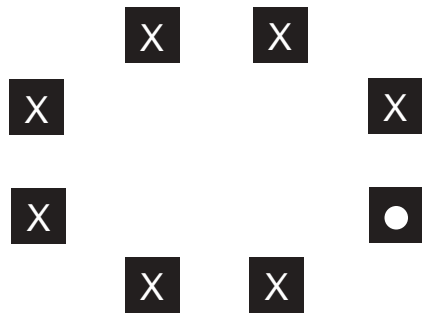
puede sugerir un conjunto de reglas de procedimiento y luego pedirle al grupo cualquier regla adicional. Por ejemplo, con públicos profesionales puede que sea importante agregar la regla de procedimiento “poner todos los teléfonos celulares y beepers en vibración o apagarlos. El capacitador debe aclarar cualquier preocupación de los alumnos sobre las reglas de procedimiento y luego pedirles que las acaten durante toda la capacitación. A la vez que un grupo elabora su conjunto de dichas reglas, el capacitador las apunta y luego las pone en un lugar visible para que todos los alumnos puedan verlas. El capacitador entonces se refiere a ellas, si es necesario, durante la capacitación.

Crear un sistema para poner a un lado los comentarios, las preocupaciones o preguntas que no se tratarán inmediatamente durante un curso de capacitación.

A menudo los alumnos plantean problemas importantes que están un poco fuera del tema que se está discutiendo durante una sesión o curso de capacitación. La creación de un sistema para apuntar estos comentarios asegura que las contribuciones de los alumnos se reconozcan y valoren, mientras que se evita que estos comentarios descarrilen un curso. Muchos capacitadores crean una lista escrita de estos temas que se ponen en un lugar visible y se actualizan durante un curso. Esta lista se denomina a menudo “estacionamiento.” Los capacitadores les explican a los alumnos el propósito de esta lista al



Asientos en círculo



Beneficios (+)

- Estimula la interacción
- Promueve la igualdad entre el capacitador y los integrantes del grupo

Desventajas (-)

- Es difícil utilizar medios visuales
- Es más difícil si hay un gran número de alumnos
- No hay espacio para escribir; hay que ponerse los materiales en las rodillas

Asientos en herradura



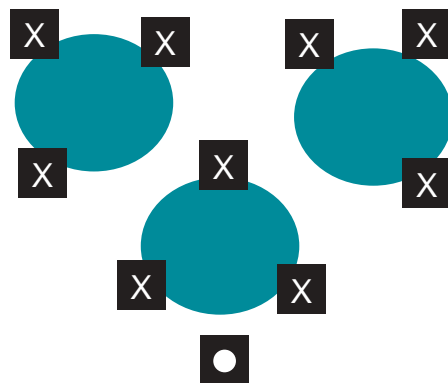
Beneficios (+)

- El líder se vuelve parte del grupo con más facilidad
- Facilita la comunicación

Desventaja (-)

- Los alumnos a los extremos pueden estar lejos de cada uno, obstaculizando la comunicación
- Toma tiempo arreglar los muebles

Grupos de taller



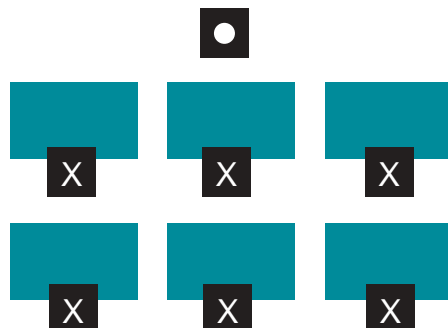
Beneficios (+)

- Promueve la desenvoltura de los alumnos
- Los alumnos pueden generar buenas discusiones y comunicaciones diversas
- Les ofrece a los alumnos mucho espacio para trabajar
- Puede acomodar grupos grandes

Desventaja (-)

- Toma mucho espacio
- Puede ser difícil ver los medios visuales

Asientos de clase normal



Beneficios (+)

- Fácil de preparar; los establecimientos alquilados suelen estar preparados de esta manera
- Puede acomodar grupos grandes

Desventaja (-)

- Los alumnos no pueden tener discusiones fácilmente o verse los unos a los otros
- Los capacitadores están claramente apartados del grupo
- Puede ser difícil ver los medios visuales

principio de un curso, agregan los comentarios de los alumnos a la lista según sea apropiado, y toman tiempo al final de un curso para tratar cada tema de manera concisa.

Crear un ambiente físico que sea conducente al aprendizaje.

El arreglo físico de los muebles y los alumnos dentro del salón afectará la interacción y comunicación que ocurren entre los miembros de un grupo de capacitación. Planee el arreglo físico del salón para acomodar los métodos de capacitación seleccionados. Por ejemplo, una sesión que utiliza modelos anatómicos necesitará un arreglo que permite que uno o más alumnos trabajen con cada modelo cómodamente. Una discusión en grupo, sin embargo, requerirá que los alumnos puedan verse y hablar juntos fácilmente. Vea el cuadro a continuación para una selección de diferentes arreglos del salón y los beneficios y desventajas de cada arreglo.

Cómo manejar situaciones difíciles

Los capacitadores experimentados saben que la mejor manera de manejar las situaciones difíciles es estar preparado para ellas, pero ni siquiera el mejor capacitador puede hacer planes para toda eventualidad. Muchos problemas ocurren debido a eventos imprevistos, errores o alumnos desafiantes. La habilidad del capacitador de ser abierto y flexible ayuda a responder a un nuevo reto. Cuando se les presenta una situación desafiante, los capacitadores deben analizarla y aprender de su experiencia. Con el tiempo, el capacitador se volverá experimentado en resolver situaciones difíciles serena y apropiadamente, dando excelente ejemplo de las habilidades de un capacitador.

Éstas son algunas pautas generales para manejar situaciones difíciles que podrían surgir durante un curso de capacitación:

- Cuando se enfrentan con una decisión que afecta a un grupo entero de alumnos, la respuesta correcta es aquélla que beneficia al mayor número de personas en el grupo.
- Se desarrollan pautas de comportamiento durante cada curso o evento de capacitación. Un capacitador experimentado se dará cuenta de estas acciones y pautas, e intervendrá si son perjudiciales al aprendizaje. Por ejemplo, un hombre participante en un curso de capacitación puede interrumpir a las mujeres participantes repetidamente cuando ellas están haciendo comentarios. La respuesta apropiada es intervenir diplomáticamente, recordándoles a los alumnos sobre las normas de grupo que prohíben interrupciones, y luego imponer esta norma, si es necesario.
- Cuando el capacitador es desafiado o interrumpido repetidamente por un alumno, es mejor contenerse de responder directamente. El capacitador debe reconocer al alumno, cederle la pregunta al grupo, o hablarle al alumno durante un descanso sobre el comportamiento perjudicial.

(JHPIEGO, 2000)

Cómo manejar temas sensibles en grupos

En cualquier ambiente de capacitación, un tema puede surgir fácilmente y crear conflicto o incomodidad para un capacitador, así como para los alumnos. Los temas son sensibles normalmente porque las personas expresan opiniones fuertes y discordantes, y no pueden resolver sus diferencias. El contexto social, cultural y político de la capacitación y la composición del grupo tienen un gran



impacto en qué temas son sensibles. Los capacitadores quizás puedan prever qué temas pudieran ser sensibles debido al material siendo tratado o el grupo que participa en la capacitación, pero los temas que crean incomodidad entre los participantes pueden surgir inesperadamente, y los alumnos no siempre expresarán su incomodidad.

Un capacitador puede decidir presentar un tema sensible deliberadamente por varias razones, tales como estimular a los alumnos a que pongan a prueba sus creencias, ayudar a los alumnos a reconocer las diferencias de opiniones o darles a los alumnos una oportunidad

de practicar el manejo de situaciones difíciles con otros. La manera en que un capacitador maneja un tema sensible puede determinar si la experiencia se vuelve una oportunidad de aprendizaje constructiva o perjudicial al proceso de aprendizaje del grupo. El potencial de los temas sensibles de interrumpir el proceso de grupo eficaz hace hincapié en la necesidad de que un capacitador establezca normas de grupo o reglas de procedimiento con los alumnos al principio de un curso de capacitación.

Cuando surge un tema y crea incomodidad o tensión para los participantes, el capacitador tiene varias maneras de manejar la situación. El capacitador puede evaluar primero si hay o no el potencial de una oportunidad de aprendizaje constructiva. Si el capacitador determina que no hay una oportunidad de aprendizaje oculta, entonces ella o él debe hacer una transición a un tema menos sensible sin parecer trivializar o hacer caso omiso del tema. Si hay la posibilidad de aprendizaje, entonces el capacitador puede optar por dirigir a los participantes en una actividad estructurada donde puedan procesar sus sentimientos, entender diferentes puntos de vista de manera más integral y alcanzar algún tipo de resolución sobre las diferencias de grupo. El capacitador debe ejercer sólidas habilidades de facilitación en grupo para incluir todas las opiniones, sin tener en cuenta las diferentes habilidades de los alumnos para comunicarlas, mantener constructiva la discusión, y crear una resolución natural y no forzada, y a la misma vez reconocer las diferencias individuales que permanecen.

Hay varias maneras en que los capacitadores pueden manejar la dinámica del grupo cuando un participante plantea un tema sensible, por ejemplo: pasar a otro tema, cambiar de tema o utilizar el tema para crear una oportunidad de aprendizaje. A continuación figuran algunos ejemplos concretos de cómo un capacitador podría emplear estas estrategias.

Ejemplo 1: Cómo manejar temas sensibles: Cambiando de tema

Alumno 1: “Cualquier persona que apoye los derechos de aborto es un asesino.”

Alumno 2: “Cada mujer tiene el derecho de decidir si continuar o no su embarazo.”

Capacitador: “Oigo en sus declaraciones que ustedes dos tienen opiniones fuertes sobre este tema. Mi parecer es que otras personas aquí también tienen sentimientos fuertes. Aunque estoy seguro que podríamos tener una discusión animada sobre esto, me temo que si los hiciéramos, no tendríamos tiempo para terminar nuestras actividades planeadas y satisfacer nuestros objetivos. Me gustaría proponer que sigamos con nuestra próxima actividad, y si hay personas que quieran hablar más sobre esto con cualquiera de ustedes, pueden encontrarse con ustedes después que se acabe la capacitación esta noche.”

Ejemplo 2: Cómo manejar temas sensibles: Cambiando de tema

Alumno 1: “No debería permitirse que las mujeres ocuparan cargos públicos” .

Alumno 2: “Las mujeres son mitad de la población y deberían comprender la mitad de nuestros funcionarios elegidos” .

Capacitador: “Tenemos tiempo para oír de dos personas más en el público. Oigamos a alguien que apoya la primera declaración y luego a alguien que apoya la segunda. Después de eso, tendremos que seguir con nuestra próxima actividad para no retrasarnos.”

Ejemplo 3: Cómo manejar temas sensibles: Creando una oportunidad de aprendizaje

Alumno 1: “Cualquier persona que apoye los derechos de aborto es un asesino.”

Alumno 2: “Cada mujer tiene el derecho de decidir si continuar o no su embarazo.”

Capacitador: “Oigo en sus declaraciones que ustedes dos tienen opiniones fuertes sobre este tema. Mi parecer es que otras personas aquí también tienen sentimientos fuertes. Tenemos 25 minutos adicionales programados para esta parte de nuestra agenda. Me gustaría proponer una actividad improvisada. Saquen una hoja de papel en blanco y anoten la opinión más fuerte que tengan sobre el aborto, dejando espacio debajo. Recolectaré los papeles, los mezclaré y los volveré a repartir. En parejas, lean y discutan las opiniones en sus papeles e intenten convenir en una razón por la cual alguien podría tener esta opinión y una razón por la cual alguien podría tener una opinión contraria. Cuando acabemos, tendremos unos cuantos minutos para discutir nuestras respuestas como grupo completo. Probablemente no



podremos llegar a ningún acuerdo general del grupo sobre el tema, pero puede que aumentemos nuestra comprensión de los puntos de vista de otras personas” .

Ejemplo 4: Cómo manejar temas sensibles: Creando una oportunidad de aprendizaje

Alumno 1: “ No debería permitirse que las mujeres ocuparan cargos públicos” .

Alumno 2: “ Las mujeres son mitad de la población y deberían comprender la mitad de nuestros funcionarios elegidos” .

Capacitador: “ Parece que tuviéramos opiniones discordantes en el grupo sobre este tema. Voy a pedirles que hagan una votación: o le dedicamos 15 minutos más a este tema o seguimos con nuestra próxima actividad. Si la mayoría quiere dedicar más tiempo a este tema, sugiero un debate. Nos dividiremos en dos grupos al azar: uno a favor de las mujeres en cargos públicos y otro en contra. Cada grupo tendrá cuatro minutos para una lluvia de ideas de todas las razones a favor o en contra de las mujeres en cargos públicos. Luego cambiaremos las listas y cada grupo tendrá tres minutos para argüir el punto de vista contrario de manera persuasiva. Entonces discutiremos como un grupo completo qué argumentos fueron los más persuasivos y nos llevaron a poner a prueba nuestras propias creencias. Probablemente no podremos llegar a ningún acuerdo general del grupo sobre el tema, pero puede que pongamos a prueba nuestras opiniones y entendamos mejor las de otra gente.”

Cómo trabajar con alumnos difíciles

En la mayoría de los grupos de capacitación hay alumnos cuyo comportamiento plantea retos a un proceso de capacitación eficaz y sin novedad.

A continuación se exponen diferentes tipos de alumnos difíciles y se sugieren algunas maneras de trabajar eficazmente con ellos. Estas estrategias pueden variar, según los comportamientos que son considerados culturalmente apropiados en diferentes países y ámbitos.

Tipos de alumnos difíciles	¿Por qué son difíciles?	Maneras de trabajar eficazmente con este tipo de alumno
"Sabelotodo"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que tenga mucha información sobre el tema, pero de todas formas podría beneficiarse de las experiencias y los puntos de vista de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconozca que posee un caudal de información • Háblele durante un receso y pida su ayuda para contestar una pregunta específica. A la misma vez, exprese su interés en motivar a todos a participar, y pídale su ayuda para lograr dicho objetivo.
"Estoy aquí sólo porque tengo que estar aquí"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que le haya sido requerido asistir al taller, pero que no tenga ningún interés personal en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconozca que usted sabe que algunos de los alumnos están presentes porque tienen que estar presentes. • Pídale su ayuda para lograr que esta experiencia sea significativa. • Pregunte específicamente: "¿Cómo puedo lograr que este taller le sea útil?"
"Negador"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que tenga prejuicios. • No aceptará ni su punto de vista ni el de los otros alumnos. • No está dispuesto a negociar o a transigir respecto a su posición. • Suele causar conflictos y poner al grupo en situaciones incómodas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo menosprecie ni lo haga sentir aislado. Manténgalo involucrado, si es posible. • Plantee sus puntos de vista al grupo mediante preguntas o ejemplos. Trate de lograr que el grupo lo haga cambiar de actitud. • Diga que no dispone de mucho tiempo y que no sería ninguna molestia hablar con él/ella individualmente sobre los asuntos. • Pídale que, por ahora, acepte los puntos de vista del grupo o del capacitador.
"Hablador"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser una persona que trata de impresionar con su exagerada dedicación, iniciativa o entusiasmo, o ser presumida. • Puede que esté excepcionalmente bien informado y ansioso por demostrarlo, o simplemente es un hablador natural. • Puede que necesite ser "escuchado" porque aún está tratando de sobrepasar difíciles asuntos emotivos. • Puede que les robe el tiempo a los otros alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo avergüence ni sea sarcástico... puede que usted necesite su ayuda más adelante. • Aflójele el paso con algunas preguntas o tareas difíciles (por ejemplo, líder del grupo). • Interrumpa con tacto, diciendo algo como: "Ese es un punto interesante... ahora veamos qué piensa el resto del grupo al respecto." • En general, deje que el grupo se encargue de él/ella lo más posible. • Evite mirarlo fijamente a los ojos. • Dele una función. • Declare que su función es lograr que la gente acate las horas programadas. • Rápida interrupción – acérquesele a esa persona y ponga la mano en su hombro. • Parafrasee lo que él/ella diga y prosiga. • Reconozca que sus cuentos son importantes y que a usted y a los demás les encantaría escucharlos más adelante o después del taller.

Tipos de alumnos difíciles	¿Por qué son difíciles?	Maneras de trabajar eficazmente con este tipo de alumno
"Comentador impreciso"	<ul style="list-style-type: none"> • Hace comentarios que obviamente son incorrectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diga: "Gracias por darme la oportunidad de aclarar ese punto." • Diga: "Veo su punto, pero ¿podemos verlo de esta manera?" • Nunca lo menosprecie o lo haga sentir estúpido. Debe lidiar con él/ella positiva y delicadamente. • Pregunte si alguna otra persona tiene el mismo punto de vista. • Reconozca los conceptos comúnmente mal entendidos.
"Personas que discuerdan"	<ul style="list-style-type: none"> • Dos alumnos o más están muy en desacuerdo o traen sus personalidades al debate. Esto puede dividir su grupo en facciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haga hincapié en los puntos de acuerdo, minimice los puntos de desacuerdo. • Señale cómo el argumento ha sido productivo para ilustrar ciertos puntos. • Atraiga la atención a los objetivos y las reglas de procedimiento de la sesión, interrumpa la discusión con una pregunta directa sobre el tema. • Involucre a un integrante confiable en la discusión. • No pierda la calma. Pida que omitan las personalidades o que las discusiones sean productivas y dirigidas hacia la definición o resolución del tema. • Manténgase neutral. • No se desvíe del tema. • Reconozca el carácter emotivo del tema.
"Conversador marginal"	<ul style="list-style-type: none"> • Entabla conversaciones con sus vecinos, que quizá estén relacionadas con el tema, pero que lo distraen a usted y a los otros alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo avergüence. • Llámelo por su nombre; hágale una pregunta fácil, • Llámelo por su nombre, y luego vuelva a declarar la última opinión expresada o el último comentario del grupo, y pídale su opinión al respecto. • Si acostumbra a caminar por el cuarto, ambule hasta donde él/ella y párese detrás de él/ella casualmente. Esto hará su conversación parecer obvia a él/ella y al resto del grupo. • Pídale al grupo que agregue "prohibidas las conversaciones marginales" a la lista de reglas de procedimiento.
"Preguntador"	<ul style="list-style-type: none"> • Puede que sea genuinamente curioso. • Puede que lo "pongan a prueba" abochornándolo. • Quizá tenga una opinión, pero no se sienta lo suficientemente seguro de sí mismo para expresarla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconozca el hecho de que él/ella parece tener muchas preguntas sobre un tema en particular. • Si las preguntas parecen ser intentos legítimos de adquirir información sobre la materia (que ya saben los otros integrantes del grupo), dígame que será un placer para usted trabajar con él/ella más tarde para contestar sus preguntas, o que pondrá la pregunta en el "estacionamiento". • Recapitule o redirija el enfoque. Redirija las preguntas al preguntador. • Establezca un sistema de mentores (es decir, pregunte si hay voluntarios que estarían dispuestos a reunirse con él/ella).

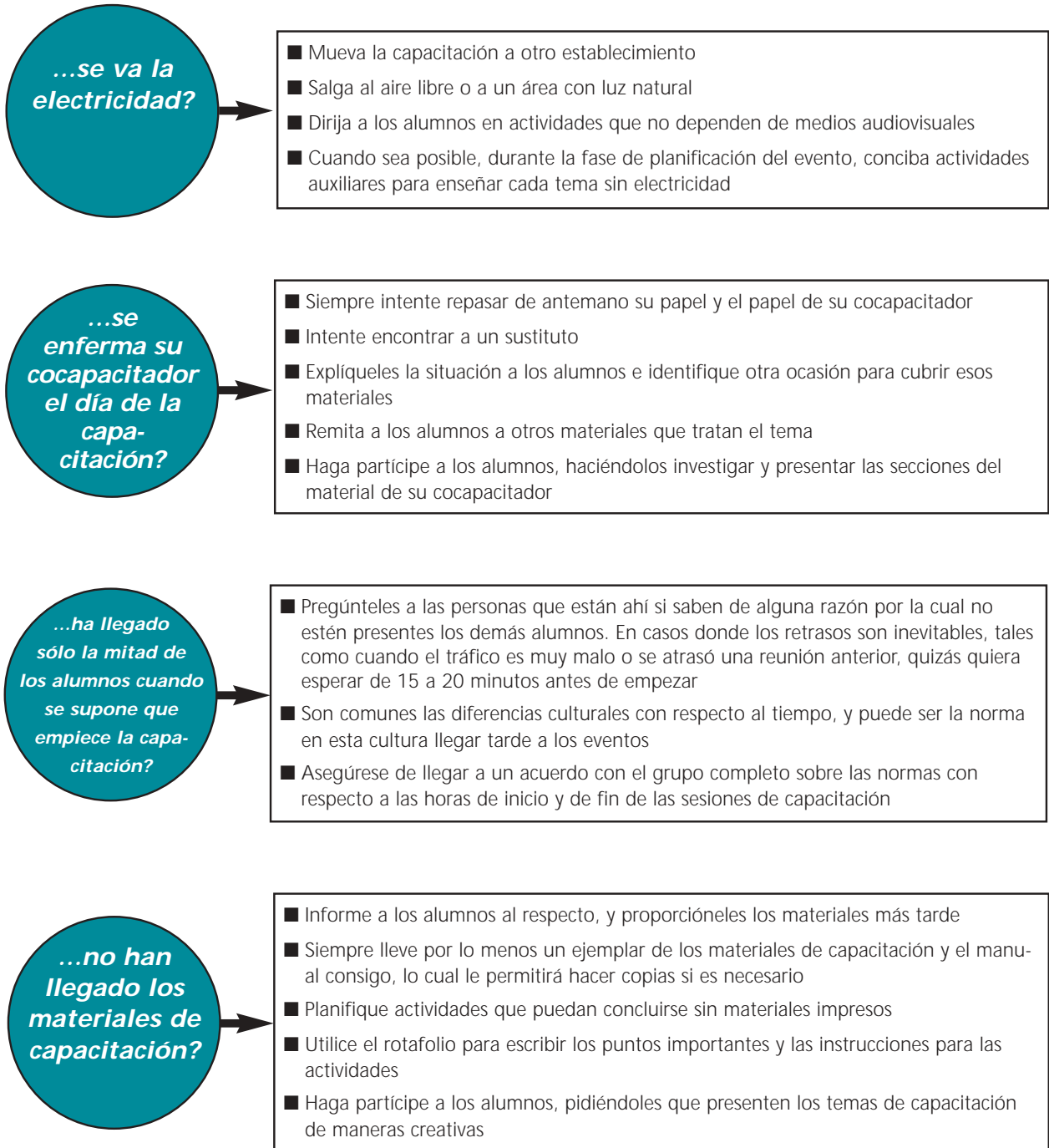
Tipos de alumnos difíciles	¿Por qué son difíciles?	Maneras de trabajar eficazmente con este tipo de alumno
"Divagador"	<ul style="list-style-type: none"> Habla de todo menos del tema Utiliza ejemplos inapropiados o improbables de sus propias experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando pare de hablar para respirar, dele las gracias, reenfoque la atención recalcando los puntos pertinentes, y continúe. Sonría, dígame que sus puntos son interesantes, formule cualquier solicitud que pueda con él/ella, e indique de manera amigable que estamos divagando del tema.
"Persona tímida"	<ul style="list-style-type: none"> Puede que se sienta tímida o insegura. Puede que esté aburrida o sea indiferente. 	<ul style="list-style-type: none"> Trate de despertar su interés haciéndole una pregunta fácil y directa. Háblele de manera personal, mientras el grupo observa. Haga preguntas sobre la persona al lado de él/ella, y luego pídale que conteste
"Comentador que digresa"	<ul style="list-style-type: none"> No divaga, pero hace comentarios que no son pertinentes a la conversación. Puede que confunda a los otros alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diga: "¿Cómo relacionaría esto con la conversación inmediata?" Diga: "Me parece que lo que está diciendo es" y luego exprese en otra forma lo que dijo esa persona. Luego aclare, "¿es esa una declaración justa de su punto?" Ponga el comentario o la pregunta en el "estacionamiento". Redirija el enfoque hacia el tema. Diga dónde en el currículo encaja el comentario de esa persona.
"Argumentador"	<ul style="list-style-type: none"> Tiene personalidad combativa. Es posible que no quiera asistir al taller. Puede que esté perturbado por asuntos personales o familiares, o por problemas de salud Podría perturbar a los otros alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenga su propio genio bajo firme control. No permita que el grupo se descontrola. Trate de verle el mérito a uno de sus puntos (o logre que el grupo lo haga)... y luego cambie de tema. "Ese es un buen punto." o "Hemos oído mucho de [nombre de la persona], ¿quién más tiene ideas?" Si los hechos son expuestos falsamente, pídale al grupo que aporte sus ideas; deje que los otros integrantes sean los que rechacen las declaraciones del argumentador. Como último recurso, hable con él/ella en privado, averigüe qué sucede, y solicite su cooperación. Por ejemplo, diga: "Hablemos durante el receso o al final de la sesión. ¿Cómo podemos estar en el mismo equipo?" Dele una función.
"Criticón"	<ul style="list-style-type: none"> Está disgustado con usted, el grupo, el tema, el sistema de salud, etcétera. Se vuelve muy emotivo durante la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Indique que usted discutirá el problema con él/ella en privado más adelante. Plantee el asunto al grupo. Pídale a un integrante del grupo que le conteste. Indique las presiones del horario.
"Persona emotiva"	<ul style="list-style-type: none"> Puede que necesite mucho apoyo. Puede que perturbe a los otros alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrezca apoyo diciendo: "Parece que usted se está sintiendo muy perturbada ahora mismo." Asegúrese de que ella sienta que puede irse del salón de clase si encuentra que es necesario cuidarse a sí misma. Permita que los otros alumnos la consuelen. Aliéntela a hablar con usted o con los demás durante los recesos o al final del taller.

(Adaptado de CSAP, 1994.)

¿Qué tal si...?

Los capacitadores se encuentran a menudo en situaciones difíciles que no pudieron evitarse a través de planificación o preparación minuciosa. Una cualidad importante de un capacitador eficiente es la habilidad de pensar con creatividad y obrar decididamente cuando algo inesperado pasa antes de un evento de capacitación o durante éste.

¿Qué tal si ...



Sección 3. Cómo diseñar cursos de capacitación eficaz para la salud reproductiva

En los cursos eficaces se utiliza una mezcla de enfoques, métodos y materiales que:

- cubren las necesidades y expectativas de los alumnos
- facilitan la realización de los objetivos del curso
- son pertinentes y apropiados para los contextos en que viven y trabajan los alumnos

Ya que cada grupo de alumnos tiene diferentes necesidades, existen diferentes tipos de capacitación. A veces la capacitación es presentada a grupos de alumnos por medio de talleres y cursos formales. Otras veces, la capacitación es ejecutada por medio de actividades de aprendizaje que los alumnos concluyen solos o con el apoyo de un capacitador o profesor particular. La capacitación puede utilizar una variedad de métodos tradicionales, tales como conferencias y discusiones en grupo, o actividades más participativas, como juegos de roles, estudios de caso y juegos. Cada uno de estos enfoques y métodos de capacitación tiene sus propios puntos fuertes y usos apropiados.

El proceso de diseñar cursos eficaces requiere la selección de enfoques, métodos y materiales de capacitación que mejor ayuden a los alumnos a cumplir los objetivos del curso, a medida que trabajan con las limitaciones de tiempo y recursos. Hay doce pasos de planificación esenciales para planificar un curso eficaz:

- Determinar las necesidades de los participantes
- Definir los objetivos de capacitación
- Seleccionar el enfoque de capacitación apropiado
- Seleccionar capacitadores idóneos
- Seleccionar un lugar de capacitación apropiado
- Determinar la duración de la capacitación
- Seleccionar los métodos de capacitación
- Seleccionar y adaptar los medios y materiales de capacitación
- Preparar un plan para la transferencia de capacitación
- Preparar un plan de evaluación
- Elaborar un programa de curso y planificar la logística del curso

*La **capacitación** se refiere a las oportunidades de aprendizaje estructurado con el propósito de ayudar a los alumnos a obtener información o habilidades nuevas que aplicarán inmediatamente en sus lugares de trabajo y comunidades. La capacitación puede aumentar los conocimientos de los participantes sobre ciertas materias, proporcionarles la oportunidad de pensar y cambiar sus actitudes o fortalecer sus habilidades, llevando a cabo un procedimiento o actividad específica. La capacitación eficaz les permite a los participantes aprender y practicar la aplicación de nuevas actitudes, conocimientos y habilidades en un ambiente de apoyo y en un contexto pertinente a las vivencias de los alumnos.*

El concluir cada uno de estos pasos al planificar un curso de capacitación ayuda a asegurar que los capacitadores tengan éxito en la elaboración de cursos eficaces y eficientes, y contribuye a cambios duraderos y positivos.

Características de los cursos de capacitación eficaz

Sin tener en cuenta el propósito o el público al que se dirigen, todos los cursos de capacitación eficaz comparten ciertas características. En un curso de capacitación eficaz:

- Los capacitadores y participantes entienden el propósito del curso
- Los capacitadores y participantes entienden exactamente qué se espera que hagan los alumnos al final del curso
- El contenido y los métodos del curso les permiten a los alumnos cumplir los objetivos del curso
- La capacitación incorpora las habilidades y experiencias de los participantes
- Se presentan nuevos conocimientos y habilidades en un contexto que es significativo y pertinente para los alumnos
- Los alumnos participan al máximo en el proceso de aprendizaje
- La capacitación utiliza una mezcla eficaz de métodos de capacitación para cubrir las necesidades de diferentes estilos de aprendizaje y alcanzar los objetivos del aprendizaje
- Los alumnos tienen la oportunidad de practicar la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades
- Los alumnos reciben retroalimentación constructiva sobre su desempeño
- Los participantes tienen bastante tiempo para cumplir los objetivos del curso
- Los capacitadores aceptan retroalimentación de los participantes y utilizan esta retroalimentación para hacer mejoras al curso de capacitación
- La capacitación se evalúa para medir hasta qué punto los capacitadores y alumnos cumplieron los objetivos del curso

Doce pasos para planificar un curso de capacitación: Lista de verificación

1. Definir el propósito del curso: ¿Por qué se está llevando a cabo la capacitación?
2. Determinar las necesidades de los participantes: ¿Quiénes son los alumnos? ¿Qué habilidades y experiencia tienen ya? ¿Cuáles son sus necesidades de aprendizaje?
3. Definir los objetivos de la capacitación: ¿Qué quiere que los alumnos sean capaces de hacer al concluir el curso?
4. Seleccionar el enfoque de capacitación apropiado: ¿Debe realizarse la capacitación en grupos, individualmente o con una combinación de ambos enfoques?
5. Seleccionar los capacitadores: ¿Quiénes son las personas más apropiadas para proporcionar la capacitación en este contexto, con este grupo de alumnos y utilizando este enfoque?
6. Seleccionar el lugar donde ocurrirá la capacitación: ¿Cuál es el lugar más adecuado para realizar este curso de capacitación?
7. Determinar la duración del curso de capacitación: ¿Cuánto tiempo debe durar el curso de capacitación?
8. Seleccionar los métodos de capacitación: ¿Qué mezcla de métodos ayudará a cubrir las necesidades de los alumnos?
9. Seleccionar y adaptar los medios y materiales adecuados para la capacitación: ¿Qué mezcla de medios de capacitación cubrirá mejor las necesidades de este grupo de alumnos?
10. Preparar el plan para la transferencia de capacitación: ¿Cómo ayudará a los alumnos a aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades cuando salgan de la capacitación?
11. Preparar el plan para la evaluación: ¿Cómo sabrá si la capacitación fue eficaz?
12. Elaborar el plan del curso de capacitación: Planificar el programa, preparar los materiales y planificar la logística.

1. Definir el propósito del curso

¿Por qué está llevando a cabo la capacitación?

El primer paso para elaborar un curso de capacitación eficaz es definir el propósito del curso. Los cursos de capacitación pueden ejecutarse por varias razones:

- Para responder a carencias documentadas u observadas en conocimientos y habilidades
- Para mejorar las actitudes de los alumnos
- Para ofrecerles a los alumnos motivados la oportunidad de aprender o actualizar nuevas habilidades y conocimientos
- Como parte de programas de capacitación rutinarios y acreditamiento profesional, tales como la formación académica y profesional

El entender la situación, oportunidad o problema que requiere capacitación, ayuda a los capacitadores a definir metas generales y empezar a determinar qué participantes, objetivos de capacitación y actividades ayudarán a contribuir a la realización de esta meta.

Consejo de capacitación: ¿Es la capacitación la respuesta?

La capacitación puede que no sea la solución, o la solución completa, a problemas de conducta o desempeño individual o a fallas del sistema como causas fundamentales.

A veces un curso o evento de capacitación es organizado en respuesta a un problema que no puede resolverse mediante la capacitación. Por ejemplo, el administrador de una clínica puede organizar un curso de capacitación para los profesionales de la salud a fin de responder a las preocupaciones sobre el bajo índice de clientes que están recibiendo métodos anticonceptivos. La administradora espera que la capacitación ayude a aumentar la prestación de servicios anticonceptivos porque ella supone que la disminución en la provisión de métodos anticonceptivos está relacionada con problemas en torno a los conocimientos, las habilidades o las actitudes de los prestadores de servicios. Es posible que la disminución se deba a otros factores, tales como un suministro inestable de anticonceptivos o a la falta de conocimiento de los clientes sobre la disponibilidad de servicios, en cuyo caso la capacitación de los profesionales de la salud no resolverá el problema. También es posible que el problema esté relacionado parcialmente con carencias de conocimientos y habilidades. En este caso, el problema puede tratarse hasta cierto punto mediante la capacitación, pero también se necesitarán otras intervenciones para resolver el problema en su totalidad.

Si bien puede ser que los capacitadores no tengan control de las decisiones sobre si organizar o no un curso o evento de capacitación, hay varias preguntas clave que todo capacitador debe hacerse para asegurar que la capacitación se utilice eficazmente para ayudar a resolver problemas:

- ¿Qué información indica que hay una necesidad de cambio?
- ¿Cuáles son las causas fundamentales del problema: es causado por actitudes individuales, fallas del sistema o carencias de conocimientos o habilidades?
- ¿Qué papel, si acaso hay alguno, desempeñará la capacitación en responder al problema?
- ¿Qué otras intervenciones y cambios ayudarán a responder al problema?
- ¿Deben utilizarse estas intervenciones en lugar de la capacitación o además de la capacitación?

2. Determinar las necesidades de los participantes

¿Quiénes son los alumnos? ¿Qué habilidades y experiencia tienen ya? ¿Cuáles son sus necesidades de aprendizaje?

Los cursos y eventos de capacitación eficaz se adaptan a las necesidades de los participantes. Para poder elaborar actividades y materiales apropiados para un curso, los capacitadores necesitan información sobre el número de participantes que asistirán; sus niveles educativos, culturales y profesionales; sus conocimientos, actitudes y habilidades existentes; sus expectativas del evento de capacitación; y sus necesidades de aprendizaje. Esta información puede recopilarse mediante evaluaciones de necesidades formales e informales antes y al inicio de un curso de capacitación.

¿Qué deben aprender los capacitadores sobre los participantes antes de diseñar el curso de capacitación?

Antes de empezar a diseñar cursos y eventos, los capacitadores deben recopilar toda la información que sea posible sobre la experiencia y las necesidades de aprendizaje de los participantes. Entre las preguntas que deben hacer los capacitadores figuran:

■ ¿Cuántos alumnos participarán?

Esta información es crítica para planificar el diseño y la logística del curso, incluida la selección de los métodos de instrucción, materiales y arreglos de asientos apropiados. Los métodos de capacitación tales como la orientación y las demostraciones son más apropiados para grupos pequeños de alumnos, mientras que tales métodos como conferencias, películas y lluvias de ideas se adaptan mejor a grupos más grandes. Los grupos más grandes se pueden dividir en subgrupos si hay suficientes capacitadores y espacio adecuado.

■ ¿Cuál es el nivel social y cultural de los alumnos?

Las vivencias, valores y creencias culturales de los alumnos desempeñan un papel crítico en su aceptación o rechazo de varios asuntos relacionados con la salud reproductiva. Aprender sobre las vivencias, creencias y valores de los participantes ayudará al capacitador a elaborar actividades que utilizan referencias y ejemplos pertinentes y significativos.

■ ¿Cuál es el nivel educativo y profesional de los alumnos?

La información sobre la capacitación profesional de los participantes, así como las fortalezas y deficiencias de sus conocimientos y habilidades, les proporciona información valiosa a los capacitadores para planificar una capacitación eficaz. Entender las habilidades y experiencias de los participantes les permite a los capacitadores elaborar actividades que incorporan eficazmente estas fortalezas existentes para establecer nuevos conocimientos y habilidades. La información sobre la deficiencia de experiencia de los participantes les permite a los capacitadores concentrar tiempo y energía en presentar nuevas habilidades y conocimientos dirigidos a estas deficiencias. Los capacitadores también deben evaluar el nivel de alfabetización de los alumnos para elaborar actividades y materiales de capacitación apropiados. Los materiales para participantes con niveles más bajos de alfabeti-

zación deben ser principalmente pictóricos, con imágenes sencillas y claras y un lenguaje básico.

■ **¿Por qué participan los alumnos en la capacitación?**

Entender las motivaciones y expectativas de los alumnos de la

capacitación ayuda a los capacitadores a diseñar cursos y eventos que incorporan la capacitación anterior de los alumnos, cubren sus expectativas y les resultan agradables.

■ **¿Cómo aplicarán los alumnos lo que aprendan durante la capacitación?**

Los capacitadores deben saber cómo utilizarán los alumnos sus nuevas habilidades y conocimientos en su trabajo o comunidad. El uso de ejemplos específicos que ilustran cómo pueden aplicarse las nuevas habilidades y conocimientos en el contexto de la vida real de los alumnos refuerza la pertinencia del material tratado en el curso de capacitación.

■ **¿Hay algún factor que podría afectar la dinámica de grupo durante la capacitación?**

Determinar si habrá participantes con diferentes niveles de posición social y profesional participando en la misma capacitación ayudará a los capacitadores a prepararse para una dinámica interpersonal potencialmente perjudicial que pueda afectar la capacitación. Por ejemplo, es posible que los prestadores de servicios con diferentes niveles de capacitación y posición social no estén acostumbrados a la capacitación en equipo. Los participantes pueden ser de diferentes grupos étnicos o políticos que han pasado por conflictos históricos. La información sobre la composición del grupo de capacitación ayuda a los capacitadores a elaborar actividades para llevar al máximo su comodidad y participación.



Cómo evaluar las necesidades de los alumnos

Para adaptar con mayor eficacia un curso de capacitación a un grupo específico de participantes, los capacitadores deben realizar una evaluación formal o informal de las necesidades, experiencias y expectativas de los alumnos antes de iniciar el curso. Los capacitadores entonces pueden utilizar esta información para adaptar el curso a las necesidades particulares del grupo. A veces los capacitadores no pueden recopilar esta información de los alumnos antes del curso y deben depender de la evaluación de los alumnos al inicio del curso. Se hayan evaluado o no las necesidades de los alumnos antes del diseño del curso de capacitación, los capacitadores experimentados emplean evaluaciones informales del aprendizaje y la satisfacción de los participantes durante un curso para poder responder a las necesidades actuales, emergentes y cambiantes.

Métodos para evaluar las necesidades de los alumnos

Coordinación de la evaluación	Método
Antes de la capacitación	Hablar con los alumnos antes del curso.
	Enviarles un cuestionario a los alumnos. Crear mecanismos sencillos para motivar a los participantes a devolver sus cuestionarios, tales como proporcionarles un sobre con dirección y franqueo, o un número de fax. (Para un ejemplo del formulario de evaluación de necesidades, véase el Apéndice 2)
	Hablar con otros capacitadores que han trabajado con el mismo grupo.
	Hablar con los supervisores de los participantes u otros que estén familiarizados con sus conocimientos y experiencia.
	Observar a los participantes en el trabajo o entrevistarse con los clientes de los participantes
Al principio de la capacitación	Pedirles a los alumnos que completen una evaluación concisa, escrita al inicio de la capacitación, para evaluar sus habilidades, experiencia y expectativas del curso.
	Empezar el curso de capacitación con un "rompehielos" (actividad introductoria) que permite que los participantes compartan su experiencia y expectativas con el grupo. (Para ejemplos de ejercicios, véanse los Apéndices 3.1, 3.3 y 3.4)
Durante la capacitación	Utilizar actividades "vigorizantes" como evaluaciones "in situ" del aprendizaje de los participantes. (Para un ejemplo de este ejercicio, véase el Apéndice 4.2)
	Utilizar actividades de aprendizaje para proporcionar información sobre la comprensión y asimilación del material nuevo.

Consejo de capacitación: Seleccionar los participantes de manera estratégica para lograr el impacto máximo

La selección cuidadosa de los participantes de la capacitación facilita el éxito de los cursos y eventos de capacitación. Los criterios para la selección de participantes deben basarse en las metas del curso. Entre los criterios para seleccionar a los participantes figuran:

- **Motivación del alumno:** Cuando los alumnos se sienten personalmente motivados a aprender habilidades y conocimientos nuevos, y están dispuestos a evaluar y quizás cambiar sus actitudes, es muy probable que se beneficien de la capacitación. Los alumnos motivados también a menudo se vuelven defensores eficientes de prácticas nuevas y ayudan a influenciar la práctica de otras.
- **Experiencia/habilidades anteriores:** La capacitación en nuevos conocimientos y habilidades siempre incorpora la experiencia y habilidades anteriores de los alumnos. A menudo, se requieren ciertos conocimientos y habilidades específicos para el dominio exitoso de nuevas habilidades. Cuando éste es el caso, los capacitadores deben establecer que ciertos conocimientos y habilidades son requisitos previos para la participación en el curso de capacitación.
- **Capacitación profesional:** A menudo la capacitación es ideada para cubrir las necesidades de ciertos tipos específicos de alumnos profesionales, tales como los formuladores de políticas, las enfermeras o los promotores de salud comunitarios.
- **Posición profesional o en la comunidad:** A menudo se seleccionan los participantes de acuerdo con su habilidad de influir en las prácticas de los demás en sus comunidades o en las instituciones y organizaciones en que trabajan.

Se puede seleccionar a los alumnos no sólo según sus características individuales, sino también según las características de las comunidades, instituciones y organizaciones en que trabajan:

- **Situación de la comunidad/institución:** La selección de participantes de comunidades e instituciones estratégicamente situadas ayuda a dirigir las intervenciones de capacitación donde más se necesiten o sean más eficaces. Por ejemplo, si una de las metas de la capacitación es aumentar el acceso a los prestadores de servicios experimentados en áreas rurales, los capacitadores deben centrarse en seleccionar prestadores de puestos de salud rurales.
- **Apoyo comunitario/institucional para la capacitación:** Es más probable que los alumnos de comunidades, instituciones y organizaciones que apoyan su participación en la capacitación tengan mejor oportunidad de implementar sus habilidades y conocimientos nuevos. Aun cuando los alumnos adquieren habilidades y conocimientos nuevos con éxito, es posible que nunca puedan implementarlos si hay poco apoyo administrativo, de colegas y de la comunidad para nuevas formas de pensar o trabajar.
- **Afiliación profesional:** Pueden seleccionarse los participantes porque su afiliación con ciertas organizaciones, instituciones o sistemas ayudarán a lograr metas más generales. Por ejemplo, la facultad docente puede seleccionarse debido a su habilidad de capacitar un gran número de futuros profesionales. Se puede hacer partícipe al personal de determinadas organizaciones porque conviene que sus organismos formen parte de la intervención.

Estudio de caso: Intervención de capacitación innovadora con médicos del sector privado en Kenia

En 1997, el Fideicomiso Médico y Educativo de Kisumu, trabajando con el apoyo de Asistencia Internacional de Planificación Familiar, emprendió un proyecto para ampliar el acceso a los servicios de salud reproductiva, alistando y capacitando a los médicos privados en una variedad de servicios de salud reproductiva, incluido el uso de la AMEU para el aborto incompleto y los servicios de planificación familiar postaborto.

Una evaluación de necesidades reveló que muchos médicos privados ya estaban brindando servicios seguros de atención postaborto (APA), pero el alto costo de estos servicios los hacía inasequibles para muchas mujeres. También indicó la necesidad de fortalecer los conocimientos y habilidades de la APA, sobre todo aquéllos relacionados con el uso de la AMEU y la planificación familiar postaborto.

Se seleccionó la capacitación en grupos, en un lugar de capacitación central, como el medio más apropiado para actualizar las habilidades de los prestadores de servicios.

- *Se llevaron 35 médicos privados a un sitio central para participar en un taller de capacitación de cinco días. El criterio de selección de los médicos incluyó su consentimiento a actualizar sus instalaciones para satisfacer normas predeterminadas para la prestación de servicios de APA de alta calidad.*
- *La capacitación se centró en la adquisición de conocimientos y habilidades esenciales para la prestación de servicios de APA de alta calidad, incluida la adopción de protocolos para la provisión de métodos anticonceptivos y la designación de establecimientos de respaldo en emergencias donde los médicos podrían remitir a las mujeres para que reciban cuidados de atención vital.*
- *La capacitación también incluyó una parte con el propósito de sensibilizar a los prestadores sobre las barreras de costo encontradas por muchas mujeres que buscaban servicios de APA; al final de la capacitación, los participantes estuvieron de acuerdo en bajar los costos para las mujeres pobres a fin de facilitar mejor acceso a sus servicios.*
- *Para facilitar el apoyo de estas habilidades actualizadas en los establecimientos donde practicaban los médicos, la capacitación de éstos fue complementada con capacitación en servicio para las enfermeras y los auxiliares de enfermería en servicios de apoyo de APA.*

Una evaluación del proyecto emprendida un año después de la implementación mostró que los participantes continuaron utilizando las habilidades que habían adquirido durante la capacitación y que muchos prestadores de servicios habían adoptado el uso de una escala "móvil" de honorarios para aumentar el acceso de las mujeres más pobres a los servicios.

(Rogo et al., 1998)

3. Definir los objetivos de capacitación

¿Qué quiere que los alumnos sepan y sean capaces de hacer al final del curso?

Una vez que los capacitadores hayan identificado el propósito del curso y entiendan las necesidades y expectativas de los alumnos, pueden empezar a definir los objetivos específicos del curso. Definir los objetivos requiere especificar los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que demuestren los alumnos al final de la capacitación. Los objetivos claramente definidos ayudan a

los alumnos a entender lo que se espera de ellos. Además, los objetivos claros les permiten a los capacitadores seleccionar el contenido, los métodos y materiales apropiados para ayudar a los alumnos a alcanzar sus metas. Más importante aún, especificar los resultados que se esperan al final de la capacitación proporciona una medida para evaluar la eficacia del curso.

Los objetivos de aprendizaje SMART son ...

eSpecíficos

Mensurables

bAsados en logros

Realistas

limitados por el Tiempo

Los objetivos SMART claramente articulan los resultados que se espera que logre un curso de capacitación, la manera en que se medirá el logro de estos resultados y el tiempo que se espera le lleve a los alumnos conseguir los mismos.

Escribir las metas y objetivos

Los objetivos de capacitación son declaraciones que describen los resultados específicos que se espera que logren los cursos de capacitación. Escribir metas y objetivos claros ayuda a los capacitadores a articular exactamente lo que quieren que los participantes sean capaces de hacer al final del curso de capacitación.

Metas:

Las metas son declaraciones amplias y generales de lo que se espera lograr como resultado de la capacitación. Un ejemplo de una meta podría ser:

“Mayor conciencia de la importancia de proporcionar servicios de salud reproductiva a las mujeres.”

Objetivos:

Los objetivos deben describir en términos muy precisos los cambios deseados en conocimientos, actitudes, habilidades o conductas. Normalmente éstos se escriben de la manera siguiente:

“Al final de esta (sesión) capacitación, los alumnos estarán capacitados para _____.” La palabra que sigue a “para” debe ser un verbo de acción. En la página siguiente se presenta una lista de verbos de acción para utilizar al escribir los objetivos. Escribir los objetivos de esta manera ayuda a los capacitadores a mantenerse centrados en las formas en que los participantes demostrarán sus actitudes y habilidades mejoradas de aplicar nuevos conocimientos y habilidades.

Para que los objetivos sean útiles para determinar la eficacia de la capacitación, deben ser mensurables (por ejemplo, “ Haga una lista de cinco métodos de prevención de infecciones” o “ Mencione tres barreras a la implementación de estrategias de prevención de infecciones en el ámbito clínico del alumno”).

Diseñar cursos de capacitación para cumplir con los objetivos

Diferentes métodos y actividades ayudan a los alumnos a lograr diferentes tipos de objetivos. Cuando los capacitadores están seleccionando métodos y elaborando actividades para satisfacer diferentes tipos de objetivos de aprendizaje, deben tener presente las siguientes pautas:

Conocimientos: Para ayudar a los participantes a aprender y retener hechos e información con mayor eficacia, los capacitadores deben:

- centrarse sólo en la información que los alumnos necesitan
- incorporar la experiencia de los alumnos
- utilizar métodos participativos para lograr que los alumnos participen al máximo
- utilizar medios visuales y volantes para reforzar la información nueva
- repasar y resumir a menudo la información nueva
- evaluar los conocimientos nuevos de los alumnos utilizando métodos formales e informales

Actitudes: Para crear oportunidades para que los participantes reflexionen sobre sus actitudes e integren información y perspectivas nuevas a sus actitudes y valores con mayor eficiencia, los capacitadores deben proporcionar:

- información
- ejemplos y modelos
- experiencia directa
- oportunidades de discusión
- ejercicios de juego de roles

Habilidades: Para ayudar a los alumnos a incorporar y fortalecer habilidades cognitivas y manuales con mayor eficiencia, incluida su habilidad de concluir tareas específicas y aplicar conceptos, los capacitadores deben:

- describir la habilidad
- demostrar la habilidad
- crear oportunidades para que los alumnos practiquen la habilidad
- verificar que la habilidad se esté realizando correctamente

(Solter, 1997)

Cómo escribir objetivos de capacitación eficaces: Lista de verbos

Objetivos basados en hechos:

- | | | |
|-------------|------------|-------------|
| ◆ Definir | ◆ Enumerar | ◆ Recordar |
| ◆ Nombrar | ◆ Repetir | ◆ Reconocer |
| ◆ Registrar | ◆ Declarar | ◆ Rotular |
-

Objetivos de entendimiento o comprensión:

- | | | |
|-------------|---------------|-------------------|
| ◆ Discutir | ◆ Identificar | ◆ Expresar |
| ◆ Describir | ◆ Traducir | ◆ Convertir |
| ◆ Explicar | ◆ Reiterar | ◆ Calcular aprox. |
-

Objetivos de aplicación:

- | | | |
|-------------|---------------|-------------|
| ◆ Computar | ◆ Operar | ◆ Aplicar |
| ◆ Demostrar | ◆ Realizar | ◆ Utilizar |
| ◆ Ilustrar | ◆ Interpretar | ◆ Practicar |
-

Objetivos de análisis:

- | | | |
|------------|--------------|---------------|
| ◆ Resolver | ◆ Distinguir | ◆ Diferenciar |
| ◆ Comparar | ◆ Contrastar | ◆ Categorizar |
| ◆ Evaluar | ◆ Clasificar | ◆ Criticar |
-

Objetivos de síntesis:

- | | | |
|--------------|----------------|------------|
| ◆ Sintetizar | ◆ Diagnosticar | ◆ Proponer |
| ◆ Diseñar | ◆ Manejar | ◆ Suponer |
| ◆ Resumir | ◆ Planificar | ◆ Formular |
-

Objetivos de actitud:

- | | | |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ◆ Mostrar sensibilidad | ◆ Aceptar responsabilidad | ◆ Estar deseoso de ayudar |
| ◆ Respetar opiniones | ◆ Demostrar compromiso | |
-

Objetivos de habilidades:

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| ◆ Realizar | ◆ Computar | ◆ Operar |
| ◆ Demostrar | ◆ Enseñar | ◆ Concluir |
| ◆ Mostrar | ◆ Jugar roles | ◆ Diseñar |
| ◆ Llevar a cabo | ◆ Tomar | ◆ Hacer |

(Adaptado de Swift, 1997)

Técnicas clave de capacitación: Ejercicios para aclarar los valores

Los ejercicios para aclarar los valores les permiten a los alumnos examinar cómo sus opiniones y conductas personales influyen en su tratamiento de pacientes que buscan servicios de salud reproductiva. Los alumnos pueden encontrar que algunos de sus valores personales son muy claros para ellos y pueden expresarse fácilmente a otros. Además, cuando participan en los ejercicios de aclaración, pueden descubrir valores guardados más profundamente de los cuales no eran conscientes.

Ya que los valores personales son influenciados por las vivencias y pueden cambiar con el tiempo, los valores de los alumnos pueden cambiar mediante sus interacciones con pacientes. Aunque puede resultar un reto para los prestadores de servicios no formar juicios y opiniones sobre las pacientes basado en sus propios valores personales, un enfoque no crítico es esencial para proporcionar servicios de alta calidad y ganar la confianza de los pacientes. Participando en un proceso de aclaración de valores, los alumnos podrán identificar mejor los momentos en que sus juicios personales están afectando sus interacciones profesionales.

Estudio de caso: Aclaración y transformación de valores



En Bolivia y Sudáfrica, las ONG han ofrecido capacitación para ayudar a los profesionales de la salud a enfrentarse a su renuencia a prestar servicios relacionados con el aborto. La capacitación explora las actitudes negativas sobre el aborto y las mujeres que buscan servicios de aborto. Ésta ayuda a los profesionales de la salud a reconocer sus prejuicios, identificar el impacto negativo

que estos prejuicios podrían tener en la calidad de los servicios que reciben las mujeres, y elaborar estrategias para manejar estos prejuicios para poder ofrecer una atención no crítica.

(Hord, 2001)

Consejo de capacitación:

Utilizar actividades de estudio autodirigido para complementar otros tipos de capacitación

Las actividades de estudio autodirigido pueden ser eficaces para ayudar a los alumnos a lograr ciertos objetivos de aprendizaje antes de la capacitación en grupos o de la capacitación individualizada o de la orientación. Entre las actividades que pueden concluirse con éxito mediante el estudio autodirigido figuran la adquisición de nuevos conocimientos y la autoevaluación de conocimientos y actitudes actuales.

Las actividades precurso ayudan a los alumnos a prepararse para la capacitación, al igual que proporcionan información a los capacitadores sobre los problemas y asuntos de la vida real que enfrentan los alumnos. Completar las actividades antes de un curso también les permite a los alumnos utilizar su tiempo con los capacitadores para centrarse en la práctica supervisada, el aprendizaje dirigido y aprendizaje de pares. Empezar estudios autodirigidos después de participar en actividades dirigidas por capacitadores puede ayudar a los alumnos a asimilar conocimientos y adquirir habilidades.

4. Seleccionar modalidades de capacitación apropiadas

¿La capacitación debe llevarse a cabo en grupos, individualmente o utilizando una combinación de ambos enfoques?

La capacitación puede ejecutarse mediante modalidades de capacitación en grupos, capacitación individualizada, o una mezcla de ambos. Tanto las modalidades de capacitación en grupos como las de capacitación individualizada tienen sus fortalezas y debilidades, y son más apropiadas para ciertos contextos que para otros. Los cursos de capacitación más eficaces suelen combinar la capacitación en grupos con la capacitación individualizada para maximizar los beneficios de ambas modalidades.

Costo y beneficios de la capacitación en grupos y la individualizada

La capacitación en grupos se refiere a actividades de capacitación durante las cuales se capacitan juntos a los grupos de alumnos, por ejemplo, capacitación en aulas o talleres en conferencias, establecimientos de prestación de servicios clínicos o en comunidades. La capacitación en grupos puede llevarse a cabo en lugares centrales o en las comunidades o lugares de trabajo de los alumnos. Este enfoque requiere que los alumnos participen en la capacitación a determinadas horas y en determinados lugares. Aprender en grupos ofrece muchos beneficios, incluida la facilitación del aprendizaje e intercambio entre colegas. El apartar a los alumnos de su vida cotidiana y de sus responsabilidades de trabajo posiblemente los ayude a centrarse en la capacitación y facilite la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. La capacitación en grupos es eficaz, puesto que se puede capacitar a un gran número de alumnos al mismo tiempo, y así reducir el costo "per cápita" de los capacitadores.

Las modalidades de capacitación en grupos también tienen desventajas. Los cursos de capacitación realizados en grupos pueden ocasionar interrupciones en el ritmo de vida y el trabajo de los alumnos. Aun cuando los alumnos participan en capacitación en grupos en sus comunidades o en sus lugares de trabajo, no pueden cumplir con sus responsabilidades de trabajo diarias mientras están participando en la capacitación. El costo del lugar de capacitación, así como los gastos de comida, alojamiento y viaje de los participantes, suelen ser altos.

Las modalidades de aprendizaje individualizado, las cuales incluyen el aprendizaje autodirigido, así como las actividades facilitadas por el capacitador o supervisadas, les permiten a los alumnos mayor flexibilidad en determinar la situación y el horario de la capacitación que las modalidades en grupos. Las modalidades individualizadas también les permiten a los participantes recibir instrucción que se adapta mejor a sus necesidades de aprendizaje específicas. Sin embargo, el aprendizaje individualizado no facilita el intercambio de ideas y experiencia entre colegas. Entre los ejemplos de instrucción individualizada figuran la instrucción o práctica clínica de un instructor por alumno, incluida la capacitación de residentes; la supervisión con apoyo; la capacitación estructurada en el trabajo; la orientación; y el tutelaje.

- La instrucción individualizada con un capacitador o mentor les permite a los alumnos recibir capacitación intensiva adaptada a sus necesidades de

aprendizaje específicas. La capacitación con un mentor en el lugar de trabajo o en la comunidad es muy eficaz para ayudar a los alumnos tanto a adquirir como aplicar habilidades en un contexto de la vida real, pero los gastos de los capacitadores para la orientación individualizada pueden resultar muy altos, y puede que los supervisores no cuenten con las habilidades o el tiempo necesario para ofrecer este tipo de capacitación a sus empleados.

- El estudio autodirigido es una manera eficaz de aprender ciertos conocimientos y habilidades, pero no les ofrece a los alumnos ninguna oportunidad de recibir apoyo y orientación de capacitadores u otros alumnos. Al estudio autodirigido, por sí solo, no se le considera una intervención de capacitación adecuada para enseñar habilidades técnicas que requieren práctica supervisada, tales como los procedimientos técnicos complicados o médicos. Entre los ejemplos de estudio autodirigido figuran el aprendizaje asistido por computadora, el aprendizaje a distancia utilizando medios escritos, video o audio, y cursos en Internet.

Cómo seleccionar los enfoques de capacitación

Al seleccionar un enfoque de aprendizaje, considere las metas y los objetivos de capacitación, así como el contexto en que los participantes viven y trabajan, incluidas las limitaciones de recursos y tiempo.

- ¿Se beneficiarán los alumnos del intercambio y aprendizaje de sus compañeros?
- ¿Pueden adquirir los alumnos estos conocimientos o habilidades exclusivamente o en parte mediante el estudio autodirigido?
- ¿Por cuánto tiempo pueden apartarse los alumnos de la vida cotidiana y de sus responsabilidades de trabajo para participar en la capacitación?

Una vez que los capacitadores determinen qué quieren lograr mediante el curso de capacitación, deben determinar la manera más eficaz de comunicarse con sus alumnos. Los cursos de capacitación más eficaces suelen mezclar los enfoques de la capacitación en grupos y la individualizada, lo cual les permite a los alumnos beneficiarse de las fortalezas de ambos enfoques, llevando al máximo tanto la eficacia como el impacto del curso.

Estudio de caso: El aprendizaje asistido por computadora aumenta la eficiencia y eficacia de un curso de capacitación en Zimbabue

En mayo de 1996 se realizó una prueba piloto de aprendizaje asistido por computadora (AAC), modificado para dispositivos intrauterinos, en la Escuela de Partería Mpilo en Bulawayo Zimbabue. La meta de la prueba piloto era determinar la aceptabilidad del AAC, evaluando cómo 38 alumnas obstetrices, tutores y enfermeras sin experiencia anterior con computadoras respondían al aprendizaje por computadora. Se permitió que los alumnos completaran el AAC solos y a su propio paso. La evaluación de conocimientos fue medida por

exámenes preliminares y posteriores de 35 preguntas con múltiples opciones de respuestas; las calificaciones aumentaron considerablemente en el examen posterior.

El estudio piloto reveló que el uso del AAC maximiza el tiempo crucial, aunque escaso, que los capacitadores y alumnos tienen para pasar juntos. El uso de la computadora les permite a los alumnos adquirir conocimientos fundamentales, de manera independiente y a su propio paso. Por lo tanto, los capacitadores y alumnos pueden aprovechar el tiempo limitado que tienen juntos, centrándose en actividades que requieren interacción más intensiva, tal como la práctica de habilidades.

(JHPIEGO, 1997b)

Estudio de caso: Género o sexo: ¿A quién le importa? Talleres diseñados para ayudar a empoderar a la adolescencia para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos

Género o sexo: ¿A quién le importa? Es un currículo destinado para ayudar a habilitar a la adolescencia para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos.



Está basado en la premisa de que cuando los jóvenes aprenden a reconocer cómo los papeles y las normas basados en prejuicios de género pueden disminuir sus opciones, también pueden aprender a desafiar y cambiar esas normas, evitando u oponiéndose así a situaciones que los ponen en riesgo.

El currículo consta de ejercicios participativos mediante los cuales la adolescencia aprende a diferenciar entre el sexo biológico y el género según dicta la sociedad, así como a examinar maneras en que los prejuicios de género pueden perjudicar su salud sexual y reproductiva. Se le pide entonces a la juventud que piense sobre cómo las personas podrían tratar los problemas de salud sexual y reproductiva, tales como la violencia sexual, el VIH y otras infecciones de transmisión sexual (ITS), y el embarazo no deseado y sus consecuencias. El currículo fue creado para aplicarse en talleres en grupos, y proporcionarle a la adolescencia un ambiente seguro y de apoyo en el cual pueda examinar estos asuntos, así como elaborar y discutir estrategias para salir adelante.

(de Bruyn y France, 2001)

Técnicas clave de capacitación: Modalidades de aprendizaje individualizado

Supervisión con apoyo

La supervisión con apoyo o supervisión facilitadora es un método de aprendizaje individualizado que utiliza un enfoque colaborativo y no tradicional a la supervisión que da énfasis a la comunicación abierta y la resolución colaborativa de problemas entre supervisores y empleados. En este modelo, los supervisores proporcionan apoyo continuado a su personal para ayudarles a prestar servicios de alta calidad. La supervisión con apoyo puede utilizarse para ayudar a los prestadores de servicios de salud y otros profesionales de la salud reproductiva a adquirir y practicar habilidades nuevas. Para que la supervisión facilitadora sea eficaz, los mismos supervisores deben tener un alto nivel de aptitud en términos de habilidades técnicas, de supervisión y de comunicación. El apoyo y la supervisión continuados proporcionados mediante este enfoque ayudan a los alumnos a aplicar y conservar las habilidades con el tiempo. (Ben Salem y Beattie, 1996)

Aprendizaje asistido por computadora

El aprendizaje asistido por computadora se refiere a la capacitación que utiliza software especialmente diseñado para ayudar a los participantes a adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades cognoscitivas. El aprendizaje asistido por computadora es muy eficaz cuando utiliza varios tipos de medios y facilita la participación del estudiante mediante el uso de actividades interactivas. A menudo, los cursos por computadora son complementados por instrucción en grupos o individualizada con un capacitador u orientador.

Capacitación estructurada en el trabajo

La capacitación estructurada en el trabajo es una modalidad de aprendizaje individualizado que les permite a los alumnos adquirir conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo sin tener que salir de sus lugares de trabajo. Los participantes en cursos de capacitación en el trabajo realizan actividades de aprendizaje a su propio paso, y reciben orientación para ayudarles a dominar y aplicar nuevos conocimientos y habilidades. Esta modalidad de aprendizaje es muy eficaz para asegurar la transferencia de capacitación al trabajo, ya que los nuevos conocimientos y habilidades son aplicados inmediatamente al desempeño del trabajo. Esta modalidad suele utilizarse para ayudar a los prestadores de servicios de salud a adquirir nuevas habilidades, ya que los alumnos que trabajan en establecimientos clínicos normalmente tienen acceso a casuísticas adecuadas para la práctica de habilidades. Al utilizar la capacitación estructurada en el trabajo para la capacitación clínica, los capacitadores deben asegurar que los prestadores de servicios demuestren las habilidades diestramente en modelos, antes de empezar a practicar con las pacientes.



5. Seleccionar los capacitadores

¿Quiénes son las personas más apropiadas para proporcionar capacitación en este contexto, con este grupo de alumnos y utilizando esta modalidad?

Un factor crucial para asegurar el éxito de un curso es la selección de capacitadores apropiados para el tema de capacitación y el grupo objetivo. Los capacitadores más eficientes saben mucho sobre sus materias, son facilitadores experimentados que se sienten cómodos y son expertos utilizando métodos de capacitación interactivos. (Para más información sobre las características de los capacitadores y facilitadores experimentados, consulte la Sección 2, Principios y habilidades para capacitación eficaz en salud reproductiva.)

Cómo seleccionar un capacitador apropiado para su curso

Al seleccionar un capacitador para facilitar un curso de capacitación, tome en cuenta los factores siguientes:

- ¿Ese capacitador conoce bien su materia?
- ¿Utiliza el capacitador una mezcla apropiada de métodos de capacitación interactivos?
- ¿Tiene experiencia el capacitador trabajando con el enfoque de capacitación que han seleccionado los planificadores?
- ¿Tiene experiencia el capacitador trabajando con este grupo objetivo?
- ¿Apoya y promueve el capacitador la misión de la agencia de los planificadores?
- ¿Se sentirán cómodos los alumnos con este capacitador y lo considerarán creíble?

Consejo de capacitación:

Seleccionar un capacitador que sea apropiado para los alumnos

Es importante seleccionar un capacitador que los alumnos considerarán creíble y con quien se sentirán cómodos. Muchas personas prefieren recibir información nueva de sus colegas, y valoran a los capacitadores que se parecen a ellos, pero son más adelantados en términos de posición social y profesional. En algunas culturas y ámbitos, las personas valoran recibir información nueva de las autoridades y no responden bien a capacitadores que son percibidos como colegas.

Una estrategia para asegurar que se cubran las expectativas de diferentes alumnos es emplear un equipo de capacitación cuyos integrantes sean tan diversos como sea posible en términos de género, origen cultural y étnico, y afiliación profesional. Trabajar con diversos equipos de capacitación ayuda a asegurar que cada alumno tenga la oportunidad de trabajar con un capacitador con quien se sienta cómodo. Además, los equipos de capacitación variados pueden dar ejemplos de relaciones de trabajo cooperativas y respetuosas entre individuos de diferentes orígenes.

La mejor manera de evaluar las habilidades de los capacitadores es observarlos mientras facilitan un curso de capacitación. Los socios y las organizaciones en la comunidad también pueden proporcionar referencias para los capacitadores con quienes han tenido experiencias positivas, ya sea como alumnos o cocapacitadores. Recuerde que alguien puede ser un experto en su campo y, sin embargo, no ser un capacitador eficiente.

Consejo de capacitación:

Utilizar capacitadores invitados para proporcionar una variedad de conocimientos y experiencias

Utilizar capacitadores invitados es una manera eficaz de asegurar que se les proporcionen a los alumnos capacitadores con muchos conocimientos sobre la variedad de temas abarcados en un curso de capacitación. Los cursos de capacitación suelen ser facilitados por un equipo de capacitadores principales, así como por una serie de capacitadores invitados que facilitan secciones cortas de la capacitación centradas en sus áreas de especialización. Estos capacitadores invitados podrían proporcionar conocimiento técnico especializado en asuntos jurídicos o procedimientos médicos, o podrían tener experiencias personales pertinentes que compartir con los alumnos, tales como experiencias buscando o utilizando servicios de salud reproductiva.

Estudio de caso: Expertos en la materia hacen de cocapacitadores en México, D.F.



David and Lucile Packard Foundation

En México, D.F., médicos, enfermeras y trabajadores sociales en hospitales públicos participaron en talleres para aumentar su comprensión de las complejas necesidades psicosociales, médicas y jurídicas de las sobrevivientes de la violencia sexual, así como para presentarles un modelo integral de cuidados para las sobrevivientes. El propósito de los talleres era aumentar la sensibilidad de los prestadores de servicios

a la necesidad de las sobrevivientes de recibir tratamiento humano y centrado en la mujer. También trataron de proporcionar recomendaciones concretas para componentes de atención médica y psicológica de alta calidad. Además, los talleres incluyeron una explicación detallada de los motivos bajo los cuales el aborto es permitido por la ley y resumieron las obligaciones de los profesionales médicos de prestar servicios relacionados con el aborto para las víctimas de la violencia sexual. Para proporcionar información de alta calidad sobre esta gran variedad de temas, el equipo de capacitación incluyó facilitadores y ponentes invitados expertos en las materias, por ejemplo: abogados, psicólogos y expertos forenses. Este enfoque le dio credibilidad a la capacitación y permitió que el equipo de capacitación hiciera uso de una gran variedad de experiencias y conocimientos.

Consejo de capacitación: Capacitación eficaz en equipos

Hay muchas ventajas de la capacitación en equipos de dos o más personas. La inclusión de varios cocapacitadores aumenta la eficacia de la capacitación al:

- Exponer a los alumnos a una variedad de estilos de capacitación, lo cual ayuda a mantener su interés
- Reducir la fatiga de los capacitadores, permitiéndoles compartir tareas exigentes
- Permitirles a los alumnos beneficiarse de las habilidades, conocimientos y experiencias de diferentes capacitadores
- Aumentar la calidad de la capacitación, permitiéndoles a los cocapacitadores resolver problemas juntos, así como proporcionarse retroalimentación constructiva los unos a los otros durante un curso

Para trabajar eficazmente en equipos los cocapacitadores deben establecer y mantener relaciones de trabajo respetuosas y colaborativas, e iniciar los cursos de capacitación nuevos con papeles claramente definidos y expectativas compartidas sobre cómo llevar a cabo la capacitación y cómo resolver situaciones difíciles que puedan surgir durante la capacitación. Para asegurar que la cocapacitación sea más eficaz, los equipos de capacitación deben:

- Comunicarse antes del curso para decidir cómo manejar situaciones que puedan surgir durante la capacitación e interferir con el curso normal de la misma, por ejemplo:
 - cómo intervenir si un capacitador se olvida de un punto importante durante un ejercicio
 - cómo manejar a los participantes que dominan las discusiones
 - cómo responder a los participantes que afectan a los demás haciendo comentarios negativos
 - cómo se advertirán entre ellos mismos si el paso de la capacitación es demasiado rápido o demasiado lento
 - cómo se alertarán entre ellos mismos cuando una presentación o un ejercicio se está pasando de su tiempo programado.
- Identificar antes del curso cualquier punto de vista diferente que tengan sobre temas que se tratarán durante la capacitación y establecer una manera de comunicarse sobre estas diferencias de opinión sin confundir a los participantes. Por ejemplo, si un capacitador cree que la abstinencia es la mejor manera de evitar las ITS/VIH, mientras que otro favorece la educación para ayudar a asegurar el uso correcto y consistente de condones, deben asegurarse de que los participantes entiendan que hay diferentes opciones de prevención y que no están compitiendo para promover sus puntos de vista.
- Prestarles toda su atención a los capacitadores actuales, aun cuando no están facilitando. Cuando un cocapacitador se comporta de una manera que distrae, tal como escribir, susurrar o salir del salón de capacitación durante una sesión, interrumpe tanto a los capacitadores como a los alumnos.
- Apartar tiempo al final de cada día para discutir cualquier cuestión o asunto que haya surgido durante las sesiones de capacitación y hacer los ajustes necesarios a la agenda del día siguiente. (Para ejemplos de preguntas para los cocapacitadores, véase el Apéndice 10.)

(de Bruyn y France, 2001)

6. Seleccionar el lugar donde se realizará la capacitación

¿Cuál es el lugar más apropiado para llevar a cabo este curso de capacitación?

Los lugares utilizados para los cursos de capacitación deben ser convenientes y accesibles a los alumnos y conducentes al proceso de aprendizaje. La selección cuidadosa del lugar de capacitación ayuda a asegurar que los alumnos tengan los recursos que necesitan para realizar con éxito todas las actividades de capacitación y promueve su comodidad y satisfacción con el curso.

Evaluación de un posible lugar de capacitación

Siempre que sea posible, los capacitadores deben visitar los posibles lugares de capacitación para asegurar que se seleccione un lugar que ofrezca recursos conducentes al aprendizaje, así como para planificar para cualquier reto específico presentado por un lugar. Cuando es impráctico visitar un lugar, los capacitadores pueden consultar con el personal del establecimiento o con otros que estén familiarizados con el establecimiento para evaluar los recursos físicos que estarán disponibles para la capacitación. En la selección de un lugar, los capacitadores deben tomar en consideración lo siguiente:

- El tamaño del espacio: ¿Es adecuado para el número total de alumnos en la capacitación? ¿Hay espacio suficiente para realizar todas las actividades de capacitación? ¿Hay áreas disponibles para trabajar en grupos pequeños?
- La disponibilidad de equipo y suministros: ¿Dispone el lugar de todos los suministros y equipo necesarios para las actividades de capacitación, o tendrán que alquilarse o comprarse? (Ejemplos: mesas, sillas, pizarra, tiza, rotafolios, marcadores, equipo audiovisual)
- La disponibilidad de electricidad y teléfonos: ¿Si los capacitadores pien-

Técnicas clave de capacitación: Capacitación integral del establecimiento

La capacitación en todo el establecimiento es un enfoque de capacitación innovador en el cual se proporciona capacitación en un lugar de prestación de servicios, en vez de en un lugar centralizado de capacitación. Este enfoque permite la participación de un gran número de personal -incluidos administradores, profesionales de la salud, cajeras y personal de seguridad- y facilita la formación de equipos. Se actualizan las habilidades clínicas de los prestadores mientras se abordan otros déficits de habilidades y problemas de sistemas, tales como sistemas de supervisión deficientes y sistemas de facturación o contabilidad ineficaces. Debido a su naturaleza holista, este enfoque facilita no sólo la actualización de habilidades, sino también la transformación de sistemas de prestación de servicios de salud. Los administradores y supervisores desempeñan un papel importante en la evaluación de necesidades, la ejecución de la capacitación y otras intervenciones, así como el monitoreo y la evaluación de mejoras anticipadas, engendrando mucha sostenibilidad. La ejecución exitosa de la capacitación en todo el establecimiento requiere grandes inversiones de tiempo y planificación, pero es probable que las mejoras en los servicios se conserven con el tiempo.

(Bradley et al., 1998)

Consejo de capacitación:

Utilizar modalidades de capacitación “flexibles” en múltiples lugares

A veces los alumnos tienen necesidades de capacitación que no se pueden cubrir solamente a través de actividades individuales, pero afrontan barreras para salir de sus comunidades o lugares de trabajo y participar en cursos de capacitación en grupos de larga duración. Una estrategia para reducir la cantidad de tiempo que los alumnos tienen que estar fuera de sus comunidades o lugares de trabajo es el uso de cursos de capacitación en múltiples lugares que utilicen una mezcla de modalidades en grupos e individualizados. Estas modalidades mixtas requieren a menudo que, antes de la capacitación en grupo, los alumnos participen en estudio autodirigido individualizado en sus comunidades o lugares de trabajo, seguido por capacitación en grupo con práctica de habilidades dirigida o supervisada.

Los cursos de capacitación flexibles enfrentan las realidades en que viven y trabajan muchos alumnos, y proporcionan tiempo y actividades suficientes para permitir que los alumnos cumplan con los objetivos del curso. Proporcionan el beneficio adicional de brindarles oportunidades a los alumnos de practicar la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades en sus comunidades o lugares de trabajo.

san traer sus propias computadoras o equipo audiovisual, es compatible la electricidad del lugar con el equipo electrónico? ¿Hay fuentes de energía auxiliares disponibles, si es necesario? ¿Hay teléfonos disponibles para el uso de los participantes? ¿Pueden localizarse los participantes en caso de emergencia?

- Recursos para comidas/descansos: ¿Proporcionará el establecimiento refrescos para los participantes? ¿Se proporcionarán comidas?

Seleccionar un lugar para la capacitación clínica: Consideraciones especiales

¿Hay una casuística adecuada?

Determine la casuística disponible en el lugar para el procedimiento clínico que se esté enseñando. Debe haber suficientes clientes para proporcionarles a todos los participantes oportunidades adecuadas de practicar lo que han aprendido. Si no hay ningún lugar con suficientes clientes para que todos los participantes puedan aplicar sus nuevas habilidades, debe proporcionarse otra opción en el plan de capacitación. Puede que los alumnos tengan que regresar al lugar en otra ocasión, o que los capacitadores tengan que dividir a los participantes en subgrupos que puedan ir a otros lugares. Un capacitador clínico experimentado en el procedimiento clínico que se esté enseñando debe estar presente en cada lugar clínico cada vez que se lleva a cabo una sesión de práctica clínica.

¿La capacitación clínica interferirá con la prestación de servicios en el establecimiento?

Los alumnos deben poder participar en la capacitación clínica sin sacrificar la calidad de los servicios en el lugar donde se está realizando la capacitación. Los capacitadores y participantes no deben interferir con el flujo de clientes y la prestación de servicios. El plan de capacitación debe tener en cuenta este aspecto del aprendizaje clínico en el lugar.



¿Dispone el establecimiento de todos los suministros y equipo esenciales?

Un establecimiento clínico debe tener suficientes suministros disponibles en todo momento para permitir que se realice la capacitación clínica mientras se sigue prestando servicios regulares a los clientes. Es posible que los capacitadores tengan que proporcionar algunos o todos los suministros necesarios para la capacitación clínica. El capacitador debe determinar de antemano la necesidad de suministros suplementales para que puedan obtenerse antes de la capacitación.

¿Presta ya el establecimiento servicios apropiados?

El personal clínico del establecimiento debe dar el ejemplo a los participantes de una prestación de servicios correcta y ayudarlos mientras practican.

¿El establecimiento se asemeja a aquéllos en los que trabajan los participantes?

Si el lugar de capacitación clínica semeja los lugares de trabajo de los participantes, los alumnos pueden practicar la aplicación de nuevas habilidades utilizando los recursos que tendrán a su disposición en sus entornos de trabajo habituales, y, por tanto, aumentar la posibilidad de poner en práctica sus nuevas habilidades en sus propios lugares de trabajo.

(McInerney et al., 2001; JHPIEGO, 2001)

Estudio de caso: Capacitación de obstetrices para mejorar el acceso a la atención postaborto en Ghana

En 1996, el Grupo de Estudio de Ghana de la Maternidad sin Riesgo, incluido el Ministerio de Salud, identificó actividades específicas para integrar la atención postaborto (APA) a la capacitación y los servicios de salud reproductiva nacionales, tal como la descentralización de los servicios de APA mediante la capacitación de obstetrices profesionales para que presten servicios de APA seguros e integrales. Entre 1996 y 1998, un equipo interagencial compuesto de representantes del Ministerio de Salud ghanés, la Asociación de Obstetrices Diplomadas de Ghana (GRMA) e Ipas, llevó a cabo un proyecto de investigación operativa para evaluar la viabilidad y eficacia de la capacitación en APA para obstetrices. En la intervención también figuraron actividades de educación comunitaria que fueron llevadas a cabo por las mismas obstetrices.

Evaluación de línea de base/necesidades: En dos distritos geográficos seleccionados como los distritos de la intervención, el equipo del proyecto llevó a cabo una evaluación de base de las instalaciones donde trabajaban 40 obstetrices. Los resultados de esta evaluación revelaron que la infraestructura, los suministros y el equipo en todos los establecimientos eran adecuados para la prestación de servicios de APA, pero que había deficiencias en los conocimientos y las habilidades relacionados con la APA que podrían ser corregidas mediante la capacitación. Se recopiló información de línea de base comparable de obstetrices e instalaciones en dos distritos de control que no recibieron ninguna intervención durante este proyecto.

Selección de una intervención: Una vez que se determinó que la capacitación pudiera mejorar la habilidad de las obstetrices de prestar servicios de APA, el equipo del proyecto diseñó una serie de intervenciones de capacitación para abordar las necesidades identificadas mediante la evaluación de línea base. Estas intervenciones fueron ideadas específicamente para los ámbitos y contextos en que trabajaban y vivían las obstetrices, incluyendo hogares y clínicas de servicios de maternidad en áreas comunitarias rurales y semiurbanas.

■ Fueron seleccionadas para participar en la capacitación un total de 40 obstetrices de los hospitales públicos, centros de salud pública y hogares de maternidad privados de los dos distritos de intervención. Estas obstetrices fueron capacitadas para estabilizar a mujeres con complicaciones de aborto, atender a mujeres con abortos incompletos utilizando la aspiración manual endouterina, y remitir a las mujeres con graves complicaciones a la instalación de nivel superior más cercana, así como para ofrecer consejería y servicios de planificación familiar postaborto.

Capacitación de obstetrices para lograr mayor acceso a servicios para las mujeres

Como suele ocurrir en muchos países, las mujeres de Ghana históricamente han tenido acceso limitado a tratamiento urgente para las complicaciones del aborto. Anteriormente, sólo los médicos en hospitales estaban capacitados y autorizados para ofrecer atención postaborto. La mayoría de estos médicos practica en instalaciones urbanas que no son fácilmente accesibles para un alto porcentaje de ghaneses, sobre todo aquellos que viven en áreas rurales. En cambio, las obstetrices diplomadas practican en una gran variedad de instalaciones en áreas urbanas y rurales, incluidos los hogares de maternidad del sector privado y centros de salud del nivel de atención primaria. Las obstetrices son los únicos profesionales de la salud disponibles para muchas mujeres. Con el tiempo, se han capacitado muchas obstetrices y se han ampliado sus funciones para ofrecer una gran variedad de servicios de salud a las mujeres, incluidas la consejería de planificación familiar y la estabilización y el tratamiento de mujeres que se presentan con urgencias obstétricas. En 1996, reconociendo el papel central que desempeñan las obstetrices en ofrecer servicios de salud a las mujeres, el Ministerio de Salud ghanés designó oficialmente a las obstetrices como prestadores apropiados de la atención postaborto, y así forjó el camino para que se capacite y equipe a las obstetrices para que ofrezcan estos servicios de salud esenciales.

- Cuatro médicos de hospitales de distrito que supervisaban los servicios de APA ofrecidos por obstetrices, y las ayudaban a prestar servicios cuando ellas no podían con la alta casuística, también participaron en el curso de capacitación. El objetivo de la naturaleza interdisciplinaria de la capacitación era fortalecer los vínculos de referencia entre los diferentes sectores y niveles de atención.
- La capacitación constó de cuatro sesiones intensivas de una semana, a cada una de las cuales asistieron de 10 a 12 participantes y fueron complementadas por monitoreo y visitas de apoyo, llevados a cabo por capacitadores principales (un médico y una obstetrix), para obstetrices en sus lugares de trabajo. Este sistema de capacitación y apoyo minimizó la cantidad de tiempo que las obstetrices tenían que faltar a su trabajo.
- Se motivó a las obstetrices que participaron en las sesiones de capacitación para que iniciaran actividades de información comunitaria con el propósito de disminuir el estigma asociado con el aborto y la APA y aumentar la comprensión de las personas respecto a las señales de alarma y los síntomas de las complicaciones del aborto, así como la necesidad de que las mujeres busquen tratamiento médico inmediato en dicha situación.

Implementación sostenible:

- Durante las sesiones de capacitación y por dos años después de la capacitación, dos miembros ghaneses del equipo del proyecto (un médico y una obstetrix, que fueron los capacitadores principales) proporcionaron supervisión de apoyo continuo a las obstetrices en sus lugares de trabajo. Estas visitas facilitaron la transferencia de habilidades de capacitación al lugar de trabajo proporcionándoles a las obstetrices oportunidades de práctica supervisada en su ambiente de trabajo y las ayudaron a abordar cualquier pregunta o problema que impedía la implementación de sus habilidades recién adquiridas.
- Un año después de la serie inicial de cursos de capacitación, las obstetrices participaron en un curso de actualización para permitirles compartir experiencias y actualizar sus habilidades. Este curso fue también una oportunidad para que el equipo de capacitación evaluara el dominio de habilidades de las alumnas y abordara cualquier otro problema relacionado con su capacidad de prestar servicios de APA.
- Al volver a sus comunidades después de la capacitación, la mayoría (81%) de las obstetrices iniciaron actividades de educación sanitaria que se centraron tanto en aumentar los conocimientos sobre el aborto inseguro como en dar a conocer los servicios nuevos de APA que estas obstetrices estaban ofreciendo. Dichas actividades de educación comunitaria fueron implementadas con apoyo financiero muy limitado (menos de \$1,000) y apoyo técnico nominal.

Supervisión, monitoreo y evaluación:

- Las visitas continuadas a los lugares de trabajo de las obstetrices permitieron que el equipo del proyecto monitoreara cuidadosamente la implementación de servicios.
- Se llevó a cabo una evaluación postintervención después de la conclusión del

curso de capacitación y de siete a ocho meses después de la capacitación. La evaluación inmediata poscapacitación mostró un aumento en los conocimientos sobre la APA entre las alumnas, con una ligera disminución en los conocimientos de siete a ocho meses después de la capacitación. Se les administró la misma evaluación a las obstetrices en el grupo de control, mostrando éstas niveles más bajos de conocimientos sobre la prestación de servicios de APA durante todo el período del proyecto, en relación con las obstetrices capacitadas.

- La evaluación de los servicios reveló que las obstetrices capacitadas estaban proporcionando APA, incluida la prestación de servicios de atención urgente con la AMEU. Ninguna de las obstetrices en el grupo de control estaba prestando estos servicios.
- Aunque el componente de la educación sanitaria de esta intervención no fue evaluado formalmente, las obstetrices declararon que se sentían cómodas iniciando actividades de enseñanza en sus comunidades después de la capacitación y notaron que estas actividades habían contribuido a mayor conciencia de la comunidad sobre el problema del aborto inseguro, así como a mayor visibilidad de las obstetrices en las comunidades que servían. Las obstetrices también informaron de un aumento en la demanda de sus servicios: durante los dos años después de la capacitación, las obstetrices que anteriormente no habían proporcionado APA comunicaron que habían prestado los servicios a más de 200 mujeres.

La capacitación constó de cuatro sesiones intensivas, de una semana cada una, las cuales fueron complementadas por visitas de monitoreo y apoyo a las obstetrices en sus lugares de trabajo. Este sistema de capacitación y apoyo minimizó la cantidad de tiempo que las obstetrices tenían que faltar a su trabajo.

(Billings et al., 1999; Baird et al., 2000)

7. Determinar la duración del curso de capacitación

¿Cuán largo puede, y debe, ser el curso de capacitación?

La duración y el horario de los cursos de capacitación tienen un impacto en su eficacia. Los cursos de capacitación eficaces les proporcionan el tiempo suficiente a los alumnos para aprender, practicar y aplicar las nuevas actitudes, conocimientos y habilidades que son el enfoque del curso. La eficiencia y satisfacción de los alumnos son perjudicadas cuando los cursos son inoportunos o se tardan más tiempo del que los participantes pueden o están dispuestos a dedicarle a la capacitación.

Factores que se deben considerar al determinar la duración de un curso

Los capacitadores a menudo subestiman la cantidad de tiempo que necesitan los alumnos para reflexionar sobre nuevas actitudes, asimilar información nueva y practicar nuevas habilidades. Si los alumnos se sienten apresurados, puede que no aprendan o retengan la información o habilidades nuevas, o que no puedan realizar las actividades de capacitación con éxito. Al determinar la cantidad de tiempo necesaria para concluir un curso de capacitación con éxito, los capacitadores deben evaluar:

Consejo de capacitación: Cómo lidiar con limitaciones de tiempo

En un mundo ideal, los capacitadores podrían diseñar los cursos para cubrir las necesidades de diferentes alumnos sin preocuparse por limitaciones de tiempo. En el mundo real, la mayoría de los capacitadores no tienen este lujo. Los presupuestos restringidos suelen limitar la duración de los cursos de capacitación y posiblemente los participantes no puedan o no estén dispuestos a pasar demasiado tiempo en cursos de capacitación. He aquí algunos principios clave a tener presentes al lidiar con limitaciones de tiempo y recursos mientras se planifica un curso de capacitación:

- Ser realista: No intente tratar demasiados temas durante un corto período de tiempo. Demasiada información o actividades que son hechas de prisa abrumarán a los participantes en lugar de ayudarlos a aprender.
- Centrarse en objetivos limitados y específicos: Diseñe actividades de capacitación para cumplir con los objetivos indicados del curso. Durante un curso de capacitación, utilice los recursos y el tiempo eficazmente, elaborando actividades que les permitan a los participantes llegar a dominar una cantidad limitada de conocimientos y conjuntos de habilidades, en lugar de tratar varios temas de manera superficial.
- Asegurar eficacia utilizando una mezcla apropiada de métodos de capacitación: No caiga en la tentación de "ahorrar tiempo", eliminando los métodos de capacitación interactivos y contando demasiado con las conferencias. Aunque las conferencias suelen tomar menos tiempo que las actividades participativas, los alumnos muy probablemente retengan menos información nueva con métodos didácticos, en vez de con actividades que los hacen par-

participar al máximo en el aprendizaje. No se ahorra nada si los participantes no pueden cubrir sus metas de aprendizaje.

- Vincule el curso a oportunidades adicionales de capacitación y aprendizaje: Si los participantes tienen necesidades de aprendizaje que no se pueden abordar durante el evento o curso de capacitación, cree oportunidades para que los alumnos reciban capacitación adicional, ya sea en cursos de seguimiento, estudio autodirigido individualizado o aprendizaje supervisado en el trabajo.

- El tiempo necesario para cumplir con los objetivos de capacitación con éxito: Los cursos de capacitación exitosos duran lo suficiente como para permitir que los alumnos concluyan con éxito las actividades de capacitación que les permitirán cumplir con los objetivos del curso.
- La disponibilidad de los participantes: Como se mencionó anteriormente, suelen haber limitaciones de la cantidad de tiempo que los alumnos pueden pasar participando en las actividades de capacitación.

8. Seleccionar los métodos de capacitación

¿Qué mezcla de métodos ayudará a cubrir las necesidades de todos sus alumnos?

Un elemento esencial en la ejecución de cursos de capacitación eficaz es el uso de una mezcla apropiada de técnicas participativas de capacitación. Aunque diseñar actividades que utilicen una variedad de métodos de capacitación requiere inversiones de tiempo y esfuerzo, estas inversiones valen la pena, ya que contribuyen a la satisfacción de los alumnos y ayudan a asegurar que los alumnos cumplan con los objetivos del curso.

Uso de técnicas participativas

Los capacitadores eficientes pueden utilizar una variedad de métodos participativos que les proporcionan a los alumnos la oportunidad de aprender y practicar nuevas actitudes, conocimientos y habilidades. El uso de métodos participativos les permite a los capacitadores:

- **Mantener el interés de los alumnos:** Es más probable que los cursos de capacitación que utilizan una variedad de métodos de capacitación y motivan a los alumnos a participar al máximo en el aprendizaje cautiven el interés de los alumnos, ayudándolos a mantenerse ocupados en el proceso de aprendizaje.
- **Cubrir las necesidades de los participantes con diferentes estilos de aprendizaje:** Puesto que los participantes tienen diferentes estilos de aprendizaje, responden de distintas maneras a varios tipos de métodos de aprendizaje. Mezclar los métodos ayuda a asegurar que cada participante tenga la oportunidad de tomar parte en actividades que sean eficaces para cubrir sus necesidades de aprendizaje.
- **Facilitar la participación de todos los alumnos:** El uso de una mezcla de métodos interactivos les proporciona a todos los alumnos oportunidades de contribuir activamente a un curso de capacitación y ayuda a evitar que los participantes más extrovertidos dominen un curso. Por ejemplo, los participantes que no se sienten cómodos haciendo preguntas durante la presentación de una conferencia pueden sentirse cómodos

Recordación del aprendizaje según el tipo de presentación

Tipo de presentación	Capacidad de recordar	
	tras 3 horas	tras 3 días
Verbal (ponencia)	25%	10-20%
Escrita (lectura)	72%	10%
Visual y verbal (ponencia ilustrada)	80%	65%
Participativa (juegos de roles, estudios de caso, práctica)	90%	70%

Adaptado de Sullivan et al., 1998

discutiendo estas preguntas con sus colegas en un grupo pequeño. Además, muchos alumnos se sienten incómodos hablando espontáneamente frente a un grupo grande, pero pueden compartir sus ideas y experiencias eficazmente en actividades que les permitan la oportunidad de reflexionar y preparar sus comentarios antes de presentarlos a otros alumnos.



- **Aumentar la retentiva y recordación de aprendizaje de los participantes:** La habilidad de los alumnos de retener y recordar la información esencial aumenta de manera apreciable cuando aprenden el material utilizando métodos participativos, tales como juegos de roles y estudios de caso, comparado con los métodos más pasivos, tales como ponencias y lecturas.
- **Ayudar a los alumnos a alcanzar diferentes objetivos de aprendizaje:** Diferentes tipos de métodos son apropiados para realizar diferentes tipos de objetivos. Los capacitadores eficientes seleccionan y mezclan los métodos de capacitación con mayor probabilidad de ayudar a los alumnos a lograr los objetivos de un curso.

En el siguiente cuadro se presentan descripciones de algunos de los métodos de capacitación más comunes. También se indica qué objetivos de aprendizaje cada método de capacitación puede ayudar a los alumnos a cumplir y se enumeran los estilos de aprendizaje complementados por cada método de capacitación.

Visión general de los métodos de capacitación

Método de capacitación	Descripción	Conocimiento	Actitud	Habilidad	Estilo de aprendizaje
Ponencia solamente	Presentación verbal de información, teorías y principios; por lo general, suplida con material audiovisual y sesiones de preguntas y respuestas.	X			Analizador Observador reflexivo
Debate en grupo pequeño	Proceso interactivo de compartir información, ideas y experiencias relacionadas con un objetivo de aprendizaje, por lo general, para resolver un problema.	X	X		Experimentador
Lluvia de ideas	Actividad para generar espontáneamente una lista creativa de ideas, pensamientos, problemas o soluciones en torno a un asunto o tema específico, sin tomar en consideración la aplicación de estas ideas.	X	X		Experimentador
Estudio de caso	Se les pide a los participantes que lean, estudien y reaccionen a un panorama realista que se centra en un asunto, tema o problema específico.	X	X		Analizador
Demostración, modelos	Presentación de los métodos o medidas tomadas para realizar correctamente un procedimiento, tarea clínica u otra actividad.	X		X	Observador reflexivo
Juego de roles	Los participantes representan papeles en una situación simulada relacionada con los objetivos de la capacitación; por lo general, seguido por debate y análisis.	X	X	X	Experimentador Analizador
Sesión de preguntas y respuestas	Se hacen o invitan preguntas, y luego un capacitador o experto en el tema las contesta.	X			Observador reflexivo
Excursión	Viaje a otro sitio para observar una instalación operativa u otro lugar fuera del salón de clase que es pertinente al contenido de la sesión de capacitación.	X			Innovador Experimentador Innovador

Método de capacitación	Descripción	Conocimiento	Actitud	Habilidad	Estilo de aprendizaje
Practicum	Aplicación práctica, guiada o supervisada, de nuevos conocimientos, habilidades o actitudes en un ámbito fuera del salón de clase. La práctica puede ser guiada por un capacitador, un supervisor en el trabajo, o realizada independientemente usando una guía de estudios.	X	X	X	Innovador Experimentador
Asignación	Método de estudio directo por un grupo de participantes, o un individuo, en el que una tarea asignada es realizada fuera del salón de clase.	X	X	X	Innovador Experimentador
Juego	Actividad de aprendizaje destinada para ser divertida. Normalmente tiene reglas y a veces es competitiva, pero el propósito está relacionado con los objetivos de la capacitación.	X	X		Experimentador
Tutela individual	Estudio individual de información por un alumno bajo la instrucción de un tutor o capacitador para suplir otros métodos de capacitación.	X		X	Innovador Experimentador
Debate en panel	Presentaciones realizadas por expertos en el tema o por personas legas con experiencias pertinentes a los temas de la capacitación. Suele ser seguido por una discusión o por una sesión de preguntas y respuestas.	X	X		Observador reflexivo
Videos, películas, ayuda visual, exposiciones	Medios visuales utilizados para estimular pensamiento, presentar un objeto o proceso que no puede mostrarse directamente, y crear mayor entendimiento respecto a los temas abarcados en la capacitación.	X			Observador reflexivo Analizador
Orientación	El capacitador explica los procedimientos o las rutinas, demuestra las tareas, y modela el desempeño correcto de una habilidad o actividad. El capacitador observa e interactúa con los participantes mientras que ellos practican la tarea, les proporciona retroalimentación continua sobre su desempeño, monitorea su progreso y los ayuda a superar los problemas.	X	X	X	Innovador Experimentador

(Adaptado de Solter, 1997; CEDPA, 1995; JHPIEGO, 2000)

Consulte el Apéndice 6 para ver descripciones más detalladas sobre estos métodos de capacitación, incluidas las ventajas y desventajas de cada método y sugerencias para su aplicación eficaz.

Técnicas clave de capacitación: Capacitación con modelos

La capacitación con modelos es una manera muy eficaz de ayudar a los alumnos a adquirir nuevas habilidades clínicas. Dicha capacitación utiliza una mezcla de métodos de demostración y orientación para proporcionarles a los alumnos experiencia práctica con una nueva habilidad clínica. La técnica requiere proporcionarles a los alumnos la oportunidad de observar capacitadores que realizan una actividad, tal como la inserción del DIU, y luego practicar dicha actividad ellos mismos.



La capacitación con modelos es un componente crucial de la capacitación clínica. Para adquirir aptitud en habilidades clínicas, es esencial que los alumnos tengan suficientes oportunidades de experiencia "práctica." La consecución de verdadera aptitud en habilidades clínicas requiere que los alumnos tengan la oportunidad de practicar estas habilidades en las pacientes. Sin embargo, el depender de pacientes exclusivamente para esta experiencia práctica tiene varias desventajas. Puede que los lugares de capacitación clínica tengan

Al utilizar los modelos anatómicos para la práctica clínica, los capacitadores deben orientar a los alumnos, proporcionándoles palabras tranquilizadoras y corrigiéndolos amablemente. Este tipo de interacción y retroalimentación entre capacitadores y alumnos es más apropiado durante la práctica con un modelo, porque puede que las pacientes no se sientan cómodas con tales conversaciones durante sus procedimientos.

casuísticas insuficientes para asegurar que cada alumno tenga suficientes oportunidades de practicar sus nuevas habilidades. Depender exclusivamente de pacientes para oportunidades de práctica también impide que varios alumnos practiquen simultáneamente, limita la práctica a un ambiente clínico y aumenta la duración de la capacitación. Además, permitir que prestadores con técnicas clínicas menos avanzadas realicen los procedimientos con pacientes aumenta el posible riesgo de complicaciones o molestia para las pacientes.

El uso de modelos anatómicos como parte de la capacitación clínica ayuda a abordar estas preocupaciones. Al utilizar modelos para demostraciones y prácticas, los alumnos pueden aplicar sus nuevas habilidades tantas veces como sea necesario,

hasta que alcancen un nivel de habilidad suficientemente alto para permitirles practicar en pacientes. Varios alumnos a la vez pueden practicar con modelos, y los capacitadores pueden detenerlos en cualquier momento para proporcionarles retroalimentación o instrucción. Una vez que los alumnos demuestran aptitud aplicando una nueva habilidad utilizando modelos, pueden progresar a practicar en pacientes.

El éxito de la capacitación con modelos depende del grado al cual los modelos anatómicos y el ambiente de aprendizaje imitan suficientemente la experiencia real. Para ser eficaces, los alumnos deben proveerse de:

- modelos anatómicos realistas y suficiente tiempo de práctica
- conocimientos de cómo difieren los modelos de un ser humano
- un ambiente que se asemeje mucho a ése donde trabajarán
- un capacitador que sea tan hábil con un modelo como con una paciente

(Adaptado de McInerney et al., 2001; Sullivan, et al., 1998)

Un estudio centrado en la capacitación clínica de obstetras en Tailandia reveló varios beneficios significativos asociados con el uso de modelos anatómicos:

- Los alumnos en un programa clínico de planificación familiar adquieren aptitud más rápido cuando practican con modelos anatómicos antes de practicar en las pacientes.
- Al utilizar modelos para aumentar los niveles de aptitud de los alumnos, hay menos riesgo de complicaciones debido a una técnica mediocre cuando los alumnos practican después en pacientes.
- La práctica anterior con modelos hace que los alumnos se sientan más seguros y relajados cuando les prestan servicios a sus primeras pacientes.
- Utilizar modelos anatómicos reduce considerablemente la cantidad de pacientes necesarias con el propósito de capacitación, haciendo que sea posible capacitar prestadores nuevos en lugares con casuísticas bajas.
- La capacitación con modelos es de duración más corta y no requiere un ámbito clínico, lo cual les economiza tiempo y gastos a los prestadores de servicios y a las instalaciones.
- El aprendizaje con modelos se centra en la aptitud, no en el número de procedimientos reales que ha efectuado un alumno, independientemente de su nivel de habilidad.

(Ajello et al., 1994)

Selección de métodos de capacitación

Seleccionar métodos de capacitación requiere determinar las actividades específicas en que participarán los alumnos para lograr los objetivos de aprendizaje. Los métodos que el capacitador escoge deben relacionarse directamente con los objetivos de aprendizaje, incorporar los conocimientos y habilidades actuales de los alumnos, y tener en cuenta la cantidad de tiempo y las instalaciones que están disponibles para la capacitación.

Al seleccionar métodos de capacitación y planificar actividades de capacitación, acuérdesese de:

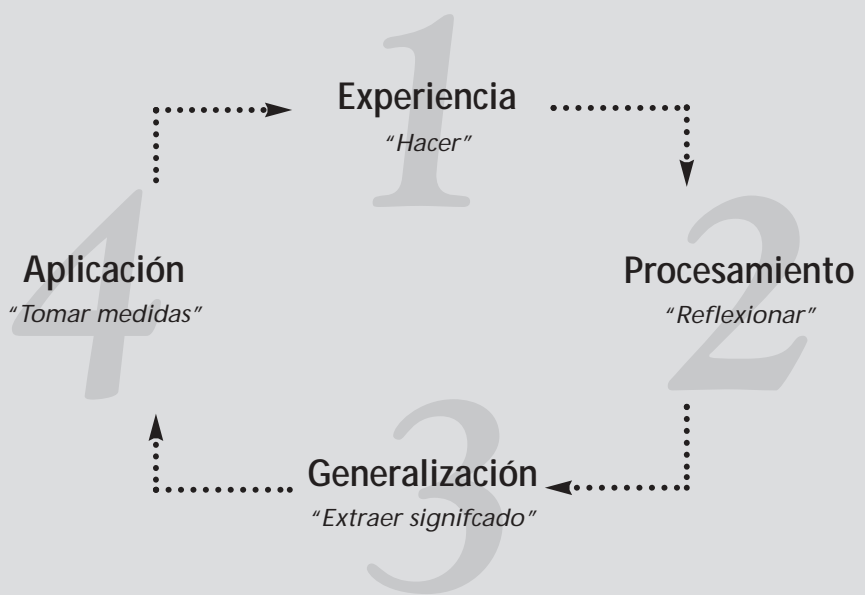
- Incluir oportunidades de practicar las habilidades: Las actividades que enseñan nuevos conocimientos y habilidades deben ser acompañadas de oportunidades estructuradas para que los alumnos practiquen y apliquen estas habilidades.
- Incluir oportunidades de recibir retroalimentación de los capacitadores y otros alumnos: Proporcionarles retroalimentación inmediata y constructiva a los alumnos sobre su desempeño los ayuda a corregir problemas y mejorar el desempeño, y les proporciona refuerzo positivo para los nuevos conocimientos y habilidades que han dominado. Estructure las actividades para dejar tiempo para retroalimentación constructiva de los capacitadores y sus compañeros.

Consejo de capacitación:

Recordar el ciclo de aprendizaje de los adultos al seleccionar los métodos de capacitación

Para que las actividades sean más eficaces en ayudar a los alumnos a adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades, deben elaborarse con el ciclo de aprendizaje de los adultos en mente. Los objetivos de aprendizaje que requieren aprender hechos y aumentar la

comprensión podrían estar relacionados con la parte de "experiencia" del ciclo, mientras que los objetivos que requieren análisis y síntesis de información podrían estar relacionados con la parte de "procesamiento" y "generalización" del ciclo. Los objetivos que requieren emplear nuevos conocimientos podrían estar relacionados con la fase de "aplicación" del ciclo de aprendizaje. Utilice actividades para hacer pasar a los alumnos por las cuatro fases del ciclo de aprendizaje de los adultos por lo menos una vez cada cuatro horas durante el curso de capacitación.



9. Seleccionar y adaptar los materiales adecuados para la capacitación

¿Qué mezcla de materiales de capacitación cubrirá mejor las necesidades de este grupo de alumnos?

Utilizar una mezcla apropiada de materiales de capacitación ayuda a asegurar el éxito de los cursos de capacitación, reforzando nuevos conceptos y habilidades durante un curso, así como proporcionando materiales que puedan consultar los alumnos después de concluido el curso. Para que los materiales de capacitación sean eficaces, deben seleccionarse y adaptarse para cubrir las necesidades de diferentes alumnos, y deben contener materia apropiada y una mezcla eficaz de formatos que apoyen el cumplimiento de los objetivos del curso.



Tipos de materiales de capacitación

Durante un curso de capacitación, se suele complementar las actividades participativas con materiales audiovisuales, a veces denominados medios de capacitación. Estos materiales son esenciales para la instrucción eficaz. Sus propósitos primordiales son:

- Apoyar explicaciones de nuevos conocimientos y conceptos, ilustrando, demostrando y dando énfasis a conceptos clave
- Ayudar a mantener el interés de los alumnos, aumentando el atractivo sensorio, dándole variedad al enfoque instructivo y ahorrando tiempo
- Ayudar a satisfacer las necesidades de alumnos con diferentes estilos de aprendizaje
- Reforzar la información abarcada durante el curso de capacitación

Entre los medios de capacitación figuran ...

- Folletos
- Rotafolios y papel para rotafolios
- Fotografías
- Transparencias (o acetatos/ filminas) y un retroproyector
- Diapositivas de 35 mm y proyectores
- Presentaciones generadas por computadora (por ejemplo, PowerPoint) utilizando computadoras y proyectores LCD u otros
- Audiocassettes y un tocacintas o una grabadora
- Videocasetes y una videocasetera

Cinco características de medios de capacitación eficaces:

- Sencillos: fáciles de entender, no complicados, hacen hincapié en los puntos principales
- Exactos: hechos y cifras clave, información actual que ha sido citada adecuadamente
- Manejables: fáciles de operar y manipular, sencillos, ordenados y prácticos
- Coloridos: mantienen el interés visual, utilizando colores complementarios y contrastantes (sin embargo, demasiados colores distraen)

En los cursos de capacitación eficaces también se les proporciona a los participantes materiales de referencia, los cuales contienen información detallada sobre los conceptos que se trataron durante el curso, así como materiales de

recurso que los alumnos pueden consultar tanto durante como después del curso de capacitación. Los materiales de referencia cumplen varios propósitos, tales como:

Entre los materiales de referencia de capacitación figuran ...

- Manuales de referencia/manuales del participante
- Series de artículos sobre los temas tratados durante el curso
- Guías de tareas que proporcionan orientación práctica para la aplicación de nuevas habilidades, tales como carteles y árboles de decisiones (para más información sobre guías de tareas, vea el Paso 10 de Planificación, Preparar el plan para la transferencia de capacitación)
- Listas de recursos adicionales

- Proporcionar información detallada sobre temas tratados durante el curso
- Proporcionar recursos adicionales a los alumnos que deseen aprender más sobre los temas tratados en el curso
- Aumentar la retentiva de conocimientos/habilidades, proporcionando una fuente de información de uso fácil, la cual pueden consultar los alumnos después de concluido el curso
- Promover la transferencia del aprendizaje, proporcionando pautas y recursos para la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades

Los alumnos en un curso de capacitación suelen recibir manuales del participante, que incluyen todos los folletos y ejercicios que utilizarán durante el curso, y además sirven de

manual de referencia una vez concluido el curso.

Selección de materiales de capacitación

Al seleccionar y adaptar los materiales de capacitación, los capacitadores deben considerar una variedad de factores, tales como:

- **Contenido:** Los materiales de capacitación deben reflejar y reforzar la información, conceptos y habilidades tratados durante las actividades de capacitación. La información en los materiales debe ser tan completa, exacta y moderna como sea posible.
- **Alfabetización:** Los materiales de capacitación eficaces se adaptan para corresponder a las experiencias educativas y niveles de alfabetización de los alumnos. Cuando el lenguaje y las imágenes en los materiales de capacitación son demasiado complicados para los alumnos, los materiales no son eficaces para reforzar el contenido del curso de capacitación o para proporcionarles a los alumnos herramientas que puedan consultar al aplicar sus nuevas habilidades y conocimientos en sus comunidades o lugares de trabajo.
- **Experiencia/capacitación profesional:** Los materiales deben utilizar lenguaje, conceptos y ejemplos para reflejar la experiencia de los alumnos con diferentes afiliaciones profesionales y de la comunidad, tomando en consideración sus bases de conocimientos y la terminología que utilizan para describir su trabajo. Adapte los materiales para reflejar las maneras en que cada alumno se describe a sí mismo, su vida y su trabajo.

- **Atractivo para diferentes estilos de aprendizaje:** Para atraer a alumnos con diferentes estilos de aprendizaje, los materiales deben incluir una mezcla de formatos e imágenes, tales como dibujos para los alumnos visuales y estudios de caso para conceptualizar las ideas y habilidades enseñadas durante el curso de capacitación.
- **Contexto cultural y político:** El lenguaje y contenido de los materiales deben adaptarse según el contexto cultural y político en que viven y trabajan los alumnos. Siempre que sea posible, utilice la terminología local para describir los conceptos tratados en el curso. Por ejemplo, en algunos contextos el uso de dispositivos anticonceptivos se conceptúa y clasifica como “espaciamiento de los nacimientos” en lugar de “planificación familiar”. El uso de lenguaje y conceptos locales aumenta la aceptabilidad de nuevos conocimientos y habilidades, presentándolos de un modo pertinente a la vida cotidiana de los participantes.
- **Viabilidad:** Tanto durante como después de un curso de capacitación, los alumnos utilizan los materiales de capacitación como guías de referencia o guías de tareas, repasando los materiales para refrescar su memoria sobre el contenido tratado durante el curso. Los capacitadores deben seleccionar materiales que sean duraderos y sencillos, para ayudar a asegurar que sigan siendo útiles para los alumnos por mucho tiempo después de concluido el curso. (Para más información sobre guías de tareas, vea el Paso 12 de Planificación, Elaborar el plan del curso de capacitación.)

Repaso y adaptación de los currículos de capacitación

Los currículos son conjuntos de actividades y materiales de capacitación que se han elaborado para cumplir con una serie específica de objetivos educativos. Los currículos suelen diseñarse para cursos de determinada duración y para las necesidades de capacitación de un grupo específico de alumnos. Los capacitadores suelen utilizar los currículos existentes, parcial o totalmente, para elaborar sus propios cursos de capacitación.

Al seleccionar un currículo para adaptación, los capacitadores deben repasarlo cuidadosamente para determinar si incluye la gama completa de contenido, actividades y métodos de capacitación necesarios para ayudar a los alumnos a cumplir con los objetivos de la capacitación. Si un conjunto de materiales ha sido elaborado para un curso más largo de lo que se ha planificado, evalúe si puede modificarse para utilizarse en un itinerario más corto sin comprometer su integridad.

Al acortar un currículo, asegúrese de seleccionar suficientes actividades para satisfacer los objetivos de aprendizaje, utilizando una variedad de técnicas de capacitación que satisfarán los estilos de aprendizaje de todos los alumnos en el grupo de capacitación. Al adaptar los materiales para utilizarse en diferentes ámbitos culturales o geográficos, asegúrese de cambiar los nombres, las situaciones y las referencias culturales en los estudios de caso y juegos de roles para que correspondan al ámbito dado. Los materiales de capacitación también

deben repasarse y ponerse al día para asegurar la integridad y exactitud de la información, el uso apropiado de lenguaje y terminología, y el uso eficaz de diferentes formatos e ilustraciones.

Si no hay disponibles materiales de capacitación apropiados para cubrir algunas o todas las necesidades de los alumnos, los capacitadores pueden optar por elaborar su propio currículo. Al diseñar el currículo, repase los objetivos del curso de capacitación y la información sobre las necesidades y fortalezas de los alumnos, luego elabore una serie de actividades de capacitación y materiales para ayudar a los alumnos a lograr los objetivos del curso.

Consejo de capacitación: Adaptar los materiales para alumnos con habilidades de alfabetización limitadas

Para que los materiales de capacitación sean para alumnos de alfabetización inferior durante y después de un curso de capacitación, los capacitadores deben elaborar o adaptar materiales que utilicen lenguaje e imágenes sencillas para reforzar los conceptos y habilidades principales que son el enfoque de la capacitación.

- Centrarse en información esencial. Proporciónese a los alumnos materiales que refuercen los conceptos clave tratados durante el curso.
- Presentar las ideas en un orden lógico. La información en los materiales de capacitación debe presentar ideas y conceptos en un orden lógico, permitiéndoles a los alumnos incorporar conceptos enseñados a principios del curso. Los materiales con el propósito de ayudar a los alumnos a concluir una tarea deben proporcionar instrucciones paso por paso.
- Utilizar lenguaje sencillo y uniforme. Siempre que sea posible, utilice palabras que ya estén en el vocabulario de los alumnos, en lugar de introducir mucha terminología nueva. Evite jerga y vocabulario técnico. Limite la cantidad de términos nuevos presentados en los materiales, y utilice estos términos de forma uniforme.
- Limitar el uso de abreviaturas. No suponga que los alumnos estarán familiarizados con abreviaturas o contarán con las habilidades de lenguaje necesarias para entender los conceptos representados por las abreviaturas
- Utilizar frases cortas y precisas. Evite explicaciones y ejemplos largos.
- Resumir y repasar información y conceptos nuevos.
- Utilizar ilustraciones para ayudar a reforzar conceptos e información clave, dar variedad, y reducir la cantidad de texto.
- Utilizar dibujos que sean visualmente sencillos y no estén llenos de información innecesaria. Asegúrese de incluir referencias visuales que sean culturalmente familiares para los alumnos.

10. Preparar el plan para la transferencia de capacitación

¿Cómo ayudará a los alumnos a aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades después de la capacitación?

Para que la capacitación verdaderamente tenga éxito en contribuir a cambios, los participantes deben poder utilizar y aplicar sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades a situaciones y tareas de la vida real. Aun cuando los participantes tienen éxito en lograr todos los objetivos del curso, si no pueden utilizar sus nuevos conocimientos o habilidades de manera satisfactoria después de capacitados, entonces el curso de capacitación no ayudará a contribuir a cambios positivos. Los capacitadores deben concentrar su energía en posibilitar la transferencia de aprendizaje, así como diseñar actividades para facilitar la adquisición de nuevas actitudes, conocimientos y habilidades.

Barreras a la transferencia de capacitación

Aun cuando los alumnos logran con éxito todos los objetivos de la capacitación durante un curso, a menudo no se aplican las nuevas actitudes, los conocimientos y las habilidades después de concluido el curso. ¿Cuáles son algunas de las razones por las cuales la capacitación eficaz no produce cambios?

- Los alumnos no están motivados para cambiar sus comportamientos
- Los alumnos no reciben retroalimentación sobre el desempeño de sus habilidades
- Los alumnos no reciben apoyo para utilizar nuevos conocimientos y habilidades
- Los alumnos encuentran resistencia cuando intentan iniciar cambios en sus comunidades o lugares de trabajo
- Los alumnos no tienen los suministros o el equipo para aplicar sus nuevas habilidades
- “La fuerza de la costumbre”: Los alumnos se sienten incómodos trabajando de una manera nueva y vuelven a sus formas habituales de hacer las cosas
- Los alumnos no conservan los conocimientos y las habilidades a la larga

Diseño de cursos para facilitar la transferencia de capacitación

Los capacitadores pueden diseñar actividades y materiales de capacitación que ayudan a apoyar la transferencia de capacitación y ayudan a los alumnos a aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades después de la capacitación.

- Elaborar ejercicios y materiales que sean pertinentes al contexto en que viven y trabajan los alumnos. Utilice ejemplos y estudios de caso específicos que ilustren cómo pueden aplicarse las nuevas habilidades y conocimientos en el contexto de la vida real de los alumnos para reforzar la pertinencia del material tratado en el curso de capacitación.
- Capacitar a las personas en equipos. Siempre que sea posible, incluya varios participantes de la misma comunidad o el mismo lugar de trabajo

¿Qué es la transferencia de capacitación?

Cuando los alumnos pueden aplicar las nuevas actitudes, conocimientos y habilidades que han adquirido durante el curso de capacitación, se ha logrado la transferencia de capacitación.

en un curso de capacitación. Es más probable que un equipo de personas capacitadas tenga más éxito que un solo alumno presentando nuevas perspectivas y técnicas en sus propias comunidades o lugares de trabajo.

- Ayudar a los alumnos a elaborar estrategias y planes para utilizar las nuevas habilidades y conocimientos después de la capacitación. Durante todo el curso, proporciónese a los alumnos oportunidades de discutir las barreras que confrontan al intentar utilizar sus nuevos conocimientos y habilidades en sus comunidades o lugares de trabajo. Antes de que los alumnos salgan del curso de capacitación, proporciónese actividades estructuradas mediante las cuales elaboren planes para aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades, tales como planes de acción. En estos planes, los alumnos pueden identificar barreras potenciales a la transferencia de la capacitación y elaborar estrategias para superar estas barreras.
- Proporcionar a los alumnos materiales de referencia sencillos y pertinentes. Proporciónese materiales que puedan consultar después del curso, tales como manuales de referencia y guías de tareas. Los materiales eficaces reforzarán el contenido tratado durante el curso, les proporcionarán a los alumnos recursos para aprendizaje adicional y les darán sugerencias sencillas a medida que estos efectúen nuevos procedimientos y tareas.
- Hacer un plan de seguimiento. Establezca un mecanismo para comunicarse con los alumnos después del curso, ya sea por teléfono, correo electrónico o en visitas al establecimiento. Comunicarse con los alumnos después de un curso les permite a los capacitadores conseguir retroalimentación sobre la calidad y pertinencia de la capacitación. La comunicación poscapacitación también les permite a los capacitadores identificar problemas que estén teniendo los alumnos al aplicar sus nuevos conocimientos y los ayuda a formular soluciones a éstos.
- Ayudar a los alumnos a establecer fuentes de apoyo e información continuados. Es más probable que los alumnos apliquen sus nuevos conocimientos y habilidades si reciben apoyo de sus colegas y supervisores. Ayude a los alumnos a establecer redes de apoyo formales e informales con otros participantes del curso y colegas mediante las cuales puedan recibir apoyo e información, incluso estrategias para superar problemas.

Estudio de caso: Guías de tareas para ayudar a los gineco-obstetras a prestar atención uniforme y de alta calidad en Perú

En Perú, el Ministerio de Salud les proporciona a los gineco-obstetras "Una guía para el tratamiento de emergencias obstétricas", la cual incluye información esencial sobre el diagnóstico y manejo de emergencias obstétricas y diagramas de flujo para dirigir el proceso de toma de decisiones clínicas. Las guías son pequeños cuadernos con espiral que caben en los bolsillos de la chaqueta de laboratorio de los médicos, haciéndolos fácil de llevar consigo todo el día. Los cuadernos están forrados con cartulina cubierta de plástico, lo cual garantiza su durabilidad.

(CARE Perú et al., 2001)

Consejo de capacitación: Utilizar guías de tareas para respaldar la transferencia de capacitación al trabajo

Una guía de tareas es una herramienta que contiene información sobre cómo realizar una tarea o un procedimiento. La guía de tareas se utiliza mientras se está realizando la tarea y dirige al usuario en el proceso de concluir la tarea o el procedimiento correctamente. Las guías de tareas incluyen listas de verificación y diagramas de flujo que le sugieren al usuario completar cada paso de un proceso en un orden secuencial, y árboles de decisiones que dirigen al usuario a través de un proceso de tomar decisiones y proporcionan información.

Las guías de tareas no substituyen a la capacitación o experiencia para concluir tareas, pero ayudan a los usuarios a realizar las tareas de manera correcta y completa. Las guías de tareas ayudan a asegurar la transferencia de la capacitación, reforzando nuevas maneras de tomar decisiones o concluir tareas. Pueden proporcionar dirección para realizar tareas complicadas, o refrescar la memoria del estudiante sobre tareas que se realizan con poca frecuencia.

Entre los ejemplos de guías de tareas figuran:

- Un diagrama de flujo que guía a los médicos en el proceso de toma de decisiones sobre el diagnóstico clínico y la atención
- Un árbol de decisiones que utiliza un consejero para dirigir el proceso de ayudar a una mujer a seleccionar un método anticonceptivo que sea adecuado para sus necesidades
- Una hoja de cálculo para ayudar a los administradores de programas a elaborar un presupuesto anual
- Una lista de verificación de planificación de materiales que utilizan los capacitadores como recordatoria de todos los diferentes materiales, equipos y suministros que deben compilar para un curso de capacitación

Para que las guías de tareas sean eficaces, deben:

- Ser visualmente sencillas: Los cuadros y gráficos complicados no son eficaces para ayudar a los usuarios a realizar una tarea, y se abandonarán o llevarán a errores en el desempeño de la tarea.
- Contener sólo información esencial: Las guías de tareas que contienen demasiada información o información que no es pertinente a la tarea a mano confunden, en vez de ayudar, al usuario.
- Ser prácticas: Las guías de tareas deben elaborarse para que sean accesibles a los alumnos en el momento en que estarán realizando una tarea o tomando una decisión. Por ejemplo, los cuadros y gráficos colgados en la pared en el área en que se realiza una tarea proporcionan información de fácil acceso para los usuarios. Los manuales pesados que contienen la misma información probablemente serán utilizados en menor grado por los alumnos para concluir una tarea.
- Ser duraderas: Puesto que las guías de tareas son utilizadas por alumnos mientras realizan las tareas y procedimientos, son propensas a mucho desgaste. Invertir en materiales duraderos al producir las guías de tareas ayuda a asegurar que sean herramientas útiles para los alumnos por un largo período de tiempo.

Consejo de capacitación: Utilizar planes de acción para ayudar a los alumnos a planificar la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades

Los planes de acción son documentos por escrito en los cuales los alumnos resumen los pasos concretos que concluirán después de la capacitación para ayudarles a aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades. Al elaborar planes de acción, los alumnos identifican cambios de conducta específicos que planean hacer, obstáculos previstos al hacer estos cambios, así como las estrategias para superar dichos obstáculos. También identifican a los colaboradores o compañeros de la comunidad con quienes deben colaborar para ejecutar todos los pasos resumidos en sus planes de acción. Estos compañeros suelen participar en la elaboración del plan de acción y se comprometen formalmente a ayudar a realizar las metas establecidas en el plan.

Los planes de acción eficaces:

- Dividen las actividades en pasos discretos que son realistas y mensurables
- Identifican las funciones y responsabilidades de los alumnos, así como de sus compañeros, colaboradores y supervisores comunitarios
- Identifican los recursos necesarios para realizar con éxito todos los pasos
- Incluyen una escala de tiempo específica para concluir cada paso

		PLAN DE ACCIÓN:			
Alumno:		Curso de capacitación:		Fecha:	
Acciones que tomaré como resultado de esta capacitación:					
Barreras previstas y estrategias para superarlas:					
Pasos de acción	Persona(s) responsable(s)	Recursos necesarios	Cronograma para su conclusión	Consecuencias/ resultados	
Paso 1.					
Paso 2.					
Paso 3.					
Paso 4.					
Paso 5.					
Compromiso de compañeros/ equipo de apoyo					
Firma del alumno			Fecha		
Firma del socio			Fecha		
Firma del socio			Fecha		

(Adaptado de Intrah/Proyecto PRIME II y JHPIEGO, 2002)

11. Preparar el plan de evaluación

¿Cómo sabrá si la capacitación fue eficaz?

Para garantizar la eficacia de los cursos de capacitación, es esencial evaluar la capacitación. Mediante la evaluación, los capacitadores pueden medir hasta qué punto los alumnos cumplieron con los objetivos de la capacitación, y si los participantes pueden conservar y aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades a la larga. La evaluación también puede proporcionarles a los capacitadores información de incalculable valor sobre la satisfacción de los alumnos y la eficacia del diseño del curso, lo cual les permite a los capacitadores mejorar los cursos de capacitación.

¿Qué puede medir la evaluación?

La evaluación puede proporcionarles a los capacitadores información sobre:

- La satisfacción de los alumnos: ¿Se cubrieron las expectativas y necesidades de los alumnos? ¿Estuvieron satisfechos los alumnos con el desempeño de los capacitadores, los materiales y el proceso de capacitación en general?
- El proceso de capacitación: ¿Las actividades de capacitación fueron realizadas de manera eficaz y de conformidad con lo planificado?
- Los resultados de la capacitación: ¿Para finales del curso de capacitación, vieron los alumnos los cambios esperados en sus actitudes, conocimientos y habilidades? ¿Hasta qué punto cumplieron los alumnos con los objetivos de la capacitación?
- La transferencia de capacitación: ¿Están aplicando los alumnos sus nuevas actitudes, conocimientos y habilidades después de la capacitación? ¿Cuáles son algunas de las barreras que confrontan los alumnos cuando intentan utilizar sus nuevos conocimientos y habilidades? ¿Tienen problemas con la retentiva de nuevos conocimientos y habilidades a la larga?

¿Cuándo deben los capacitadores realizar la evaluación?

La evaluación debe llevarse a cabo a lo largo del curso de capacitación, utilizando métodos formales e informales.

- Antes del curso, los capacitadores pueden utilizar evaluaciones de necesidades y exámenes preliminares formales para evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los alumnos antes del curso de capacitación. Los exámenes preliminares proporcionan datos de "línea de base" para medir los cambios que resultan de la capacitación.
- A lo largo del curso, los capacitadores deben utilizar métodos formales e informales para evaluar si los alumnos se sienten satisfechos y están llegando a dominar los nuevos conocimientos y habilidades. Durante las actividades participativas, los alumnos proporcionan señales verbales y no verbales sobre su satisfacción, así como información sobre problemas y deficiencias en sus conocimientos y habilidades. Cuando los capacitadores están planeando actividades que incluyen la práctica estructurada

de nuevas habilidades, tales como juegos de roles para la consejería o la práctica supervisada para efectuar un procedimiento nuevo, deben utilizar listas de verificación de aptitudes para evaluar la aptitud de los alumnos y proporcionarles retroalimentación inmediata sobre las áreas que necesiten mejora.

- Al final de cada día, los capacitadores deben solicitar retroalimentación de los alumnos sobre su satisfacción con las diferentes actividades, incluidos los métodos utilizados y el flujo y ritmo de la capacitación. Esta información ayuda a los capacitadores a hacer ajustes al diseño del curso para cubrir mejor las necesidades de los alumnos.
- Al final del curso, los capacitadores deben recopilar retroalimentación de los alumnos sobre su satisfacción global con el curso y recomendaciones para mejoras. Esta retroalimentación les proporciona a los capacitadores información que pueden utilizar para mejorar el curso.
- Al final del curso, los capacitadores deben evaluar hasta qué punto cumplieron los alumnos con los objetivos del curso, utilizando la evaluación formal para medir los cambios en actitudes, conocimientos y habilidades de los alumnos. Los capacitadores suelen utilizar herramientas de evaluación de exámenes posteriores para comparar el desempeño de las habilidades de los alumnos después del curso con la información de línea de base recopilada antes del curso.
- Después de concluido el curso de capacitación, los capacitadores deben dar seguimiento a los alumnos para evaluar si han retenido las mejoras en actitudes, conocimientos o habilidades. El seguimiento proporcionará una idea de hasta qué punto los alumnos pueden aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades en sus comunidades y lugares de trabajo.

Qué hacer con los resultados de la evaluación

Los resultados de las evaluaciones de capacitación les proporcionan información a los capacitadores que pueden utilizar para modificar sus cursos y mejorar así su eficiencia y aceptación por parte de los alumnos. La evaluación también proporciona información esencial sobre si la capacitación logró sus resultados intencionales y qué capacitación y oportunidades de aprendizaje adicionales son necesarias para ayudar a los alumnos a lograr los cambios deseados en actitudes, conocimientos y comportamientos. Por último, la evaluación de capacitación que mide la transferencia de capacitación puede determinar qué intervenciones no de capacitación son necesarias para abordar las barreras a la implementación de nuevos conocimientos y habilidades.

Métodos para evaluar los cursos de capacitación

Tipo de evaluación	Coordinación de la evaluación	Métodos sugeridos
Satisfacción de los participantes: Cuánto les gusta el curso a los participantes y cómo ven su valor	Durante el curso	<p>Retroalimentación oral de los participantes utilizando ejercicios de evaluación al final de cada día (Para ejemplos de ejercicios, véanse los Apéndices 9.2, 9.3, 9.4 y 9.5)</p> <p>Retroalimentación de los participantes, por escrito, utilizando tarjetas y formularios de evaluación (Para ejemplos de formularios, véase el Apéndice 9.1)</p> <p>Señales verbales y no verbales observadas sobre la satisfacción de los participantes, compartidas durante las sesiones diarias de informes de los capacitadores</p>
	Después del curso	<p>Retroalimentación oral utilizando ejercicios de cierre (Para ejemplos de ejercicios de cierre, véase el Apéndice 5)</p> <p>Retroalimentación de los participantes, por escrito (Para ejemplos de formularios de evaluación, véase el Apéndice 12)</p>
Aprendizaje de los participantes: Comprensión de principios y hechos; demostración de habilidades y técnicas y la capacidad de aplicarlas	Durante el curso	<p>Observaciones de los capacitadores del dominio de los participantes de nuevos conocimientos y habilidades</p> <p>Evaluaciones basadas en conocimientos, tales como cuestionarios (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véanse los Apéndices 11.1 y 11.2)</p> <p>Evaluaciones de habilidades basadas en aptitud, tales como listas de verificación para observaciones (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véase el Apéndice 11.3)</p>
	Al final del curso	<p>Evaluaciones basadas en conocimientos, tales como cuestionarios (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véanse los Apéndices 11.1 y 11.2)</p> <p>Evaluaciones de habilidades basadas en aptitud, tales como listas de verificación para observaciones (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véase el Apéndice 11.3)</p>
Transferencia de capacitación: Aplicación de nuevos conocimientos y habilidades, conforme medida por los cambios en el desempeño de las tareas de los alumnos y la resolución de problemas en el contexto de sus comunidades y lugares de trabajo	Después del curso	<p>Evaluaciones basadas en conocimientos, tales como cuestionarios (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véanse los Apéndices 11.1 y 11.2)</p> <p>Evaluaciones de habilidades basadas en aptitud, tales como listas de verificación para observaciones (Para ejemplos de herramientas de evaluación, véase el Apéndice 11.3)</p> <p>Visitas al establecimiento</p> <p>Entrevistas con los participantes</p> <p>Entrevistas con compañeros, supervisores y otros colegas/colaboradores comunitarios</p>

(Adaptado de Sullivan y Gaffikin, 1997)

Técnicas clave de capacitación: Capacitación basada en aptitud

La capacitación basada en aptitud (CBA) es un enfoque para la capacitación que se centra en el desempeño por parte de los alumnos de una habilidad nueva. En este enfoque para la capacitación, no se evalúan alumnos como que han logrado aptitud cuando practican una tarea determinado número de veces, sino cuando pueden realizar la tarea o habilidad correcta y cómodamente.

¿Cuánto tiempo les toma a los alumnos lograr aptitud?

La cantidad de práctica que los alumnos necesitan para lograr aptitud en nuevas habilidades y procedimientos varía considerablemente. Algunos alumnos pueden lograr y demostrar aptitud en una nueva habilidad o tarea después de practicarla sólo unas pocas veces, mientras que otros necesitan mucha práctica para lograr las habilidades y la confianza que necesitan para demostrar aptitud. Los alumnos que tienen experiencia y capacitación anteriores en habilidades y procedimientos similares a esos que se están enseñando suelen lograr aptitud en las habilidades nuevas más rápido que aquellos alumnos para quienes la habilidad es nueva o poco familiar. Los capacitadores deben considerar la experiencia y capacitación anteriores de los alumnos al programar las sesiones de práctica y deben asegurarse de adaptar estas sesiones para permitirles a todos los alumnos la oportunidad de practicar sus nuevas habilidades hasta que demuestren aptitud.

Se ha descrito la capacitación basada en aptitud como “ aprender haciendo”, y da énfasis a la importancia de aplicar información y habilidades nuevas en un contexto de la vida real. En la CBA, se definen claramente los pasos esenciales del desempeño competente, y el desempeño de las habilidades del alumno se evalúa según cuán bien él o ella efectúa cada paso. Por ejemplo, si se está capacitando a los alumnos para brindar consejería, el capacitador define claramente todos los elementos esenciales de una sesión de consejería eficaz, los comparte con el alumno, y luego evalúa el desempeño del alumno como consejero. El desempeño exitoso de los elementos esenciales es la base de la evaluación del alumno por parte del capacitador.

La CBA beneficia a los alumnos:

- Articulando claramente a los alumnos las expectativas del desempeño, para que entiendan exactamente lo que se espera de ellos
- Ofreciéndoles a los alumnos la oportunidad de ser evaluados objetivamente en su desempeño global de habilidades nuevas
- Resaltando los elementos específicos de una tarea o habilidad que necesiten mejora
- Mejorando la recordación del estudiante, centrándose en métodos de aprendizaje participativos en vez de pasivos.

La CBA también les proporciona beneficios apreciables a los capacitadores, tales como:

- Permitirles a los capacitadores evaluar si los alumnos alcanzan o no niveles aceptables de aptitud al aplicar sus nuevas habilidades
- Proporcionarles a los capacitadores la oportunidad de orientar y motivar a los alumnos, en vez de sólo instruir o dar ponencias

En preparación para ejecutar la capacitación basada en aptitud, los capacitadores deben:

- Estandarizar los pasos para realizar la actividad o habilidad que se está enseñando
- Determinar las normas para desempeñar una habilidad con aptitud

- Elaborar guías y herramientas educativas para los alumnos
- Crear instrumentos objetivos de evaluación del desempeño de habilidades
- Definir las metas del desempeño de habilidades para los alumnos

Para ejemplos de herramientas de evaluación basada en aptitud, véanse los Apéndices 11.3 y 11.4.

(McInerney et al., 2001; Sullivan et al., 1998.)

12. Elaborar el plan del curso de capacitación

Elaborar el programa del curso, preparar los materiales de capacitación y ocuparse de la logística del curso

Una vez que los capacitadores hayan tomado las decisiones estratégicas sobre el diseño del curso, el próximo paso es planificar los detalles de logística tales como elaborar un programa de todas las actividades que se realizarán, reservar y preparar el lugar de capacitación, y preparar todos los materiales necesarios del curso.

Elaborar el programa del curso

El programa del curso es una descripción de todas las actividades realizadas diariamente en un curso de capacitación. Un programa de curso incluye información sobre los objetivos de aprendizaje, los tipos de métodos de capacitación, la cantidad de tiempo asignada a cada actividad, y los recursos que los capacitadores necesitarán para realizar cada actividad. El programa proporciona un resumen del curso completo e incluye todas las actividades de capacitación, incluso los descansos y las comidas, así como las tareas para la casa o asignaciones fuera de la clase que se espera que los alumnos concluyan durante el curso. El programa sirve de herramienta para planificar la capacitación, y sirve de guía para los capacitadores durante el mismo curso. Por lo general, se comparte con los participantes al principio de un curso para que puedan seguir el orden de las actividades. (Véase el Apéndice 13 para un ejemplo de un programa de curso.)

Para elaborar un programa de curso se debe determinar el orden de todas las actividades en un curso, así como asignar tiempo para realizar cada actividad y crear una lista de los materiales y suministros que necesitarán los capacitadores para concluir cada actividad. Un programa de curso elaborado cuidadosamente ayuda a los capacitadores a asegurar que tengan el tiempo suficiente para concluir cada actividad con éxito y les ayuda a seguir de cerca todos los materiales y suministros que necesitarán a lo largo del curso. Al elaborar un programa de curso, los capacitadores deben asegurarse de que:

- El desarrollo de la capacitación sea lógico. A medida que progresa el curso de capacitación, cada tema nuevo debe partir del anterior. Los capacitadores deben utilizar rompehielos para iniciar la formación de grupos y darle el tono a un evento de capacitación, así como ejercicios de cierre para ayudarles a concluir el curso de una manera satisfactoria.
- Las actividades lleven a los participantes por el ciclo de aprendizaje de adultos. Deben seleccionarse y planearse actividades para permitir que los alumnos pasen por las cuatro fases del ciclo de aprendizaje de adultos para ayudarlos a adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades con mayor eficacia.
- La capacitación esté diseñada para mantener el interés de los alumnos y maximizar la retención. Los capacitadores deben variar los tipos de actividades de aprendizaje que llevan a cabo durante el día para mantener el interés de los alumnos. Además, los capacitadores deben integrar descansos a los planes de capacitación para maximizar la comodidad de los alumnos y mantener el interés y la atención de éstos a lo largo del curso.

Consejo de capacitación: Los descansos son esenciales para facilitar el aprendizaje

Los descansos regulares son críticos en el aprendizaje concentrado para ayudar a los alumnos a mantener su atención y aumentar su recordativa de información. Después de 50 minutos, la capacidad de retener y recordar información de los alumnos disminuye considerablemente. Los capacitadores pueden mejorar el aprendizaje integrando descansos regulares a las sesiones de capacitación de varias maneras, tales como utilizar descansos para meriendas y comidas, así como actividades vigorizantes durante el curso. Además, los capacitadores deben estructurar las sesiones largas de capacitación para que incluyan diversas tareas, así como oportunidades de movimiento físico durante una sesión.

Técnicas clave de capacitación: Rompehielos, actividades vigorizantes y ejercicios de cierre

Es importante empezar y acabar las sesiones de capacitación de una manera significativa. Los momentos iniciales que los participantes pasan juntos pueden darle el tono al resto de la sesión. Tal como las primeras impresiones son cruciales, la conclusión de una sesión de capacitación determina las últimas impresiones que se llevarán los participantes consigo. El uso eficaz del "rompehielos" y ejercicios de cierre ayuda a asegurar que los cursos de capacitación empiecen y concluyan de una manera eficaz y productiva. Además, es importante integrar actividades vigorizantes durante el curso de capacitación para ayudar a los alumnos a mantener la energía y el interés a lo largo del curso.

Los rompehielos son ejercicios de calentamiento que les permiten a los participantes conocerse los unos a los otros y conocer a su capacitador al inicio de una sesión de capacitación. Los ejercicios de rompehielos estimulan la interacción entre los participantes, tomando parte en actividades divertidas y significantes. También ayudan a los participantes a:

- Tener confianza entre sí, así como con su capacitador
- Relajarse y ser espontáneos
- Superar la timidez y conocerse
- Sentirse llenos de energía y entusiasmados sobre la capacitación
- Darle un tono participativo a la capacitación
- Identificar los recursos y talentos de cada participante

Además, los rompehielos pueden ayudar a los capacitadores a relajarse y conocer al grupo que están facilitando. (Véase el Apéndice 4 para ejemplos de ejercicios de rompehielos.)

Las actividades vigorizantes son actividades diseñadas para ayudar a los alumnos a mantener el nivel de energía y la atención a lo largo del curso, dividiendo los períodos de aprendizaje concentrado con actividades cortas y divertidas que normalmente incluyen movimiento físico. Las actividades vigorizantes suelen ilustrar conceptos e ideas que están relacionados con el contenido de un curso de capacitación. (Véase el Apéndice 4 para ejemplos de actividades vigorizantes.)

Uso eficaz de rompehielos y actividades vigorizantes

Escoger los rompehielos y actividades vigorizantes adecuadas dependerá de varias consideraciones, tales como:

- Las metas de la capacitación
- Las expectativas de los participantes sobre su función
- La cantidad de tiempo disponible
- La cultura y el ambiente de la organización
- El estilo y las preferencias del capacitador

Al seleccionar los rompehielos y actividades vigorizantes, los capacitadores consideran el efecto deseado del rompehielos que están planeando realizar, así como los posibles resultados negativos. Los capacitadores deben evitar actividades que podrían causar desacuerdos, en lugar de entablar relaciones, así como actividades que probablemente avergüencen a los participantes tímidos. Las preferencias y el estilo de aprendizaje de un capacitador pueden diferir considerablemente de aquéllas de los participantes. Al seleccionar los rompehielos y actividades vigorizantes, los capacitadores deben tener en cuenta las características de sus alumnos, así como el ambiente de capacitación y el material del programa. Para ayudar a asegurar que una actividad sea eficaz y apropiada, pruebe los rompehielos y actividades vigorizantes con otros capacitadores antes de usarlos durante una sesión de capacitación.

(Eitington, 1996)

Los ejercicios de cierre son actividades elaboradas para crear un sentido de cierre emocional al final de un evento de capacitación. Al cierre de una sesión de capacitación, puede que los participantes sientan una variedad de emociones. Puede que algunos participantes sientan alivio de que la sesión ha terminado, mientras que otros tengan una sensación de tristeza



o pena porque está concluyendo la sesión. Los participantes suelen crear cierto nivel de intimidad durante las capacitaciones, particularmente cuando comparten detalles sobre su vida o discuten temas sensibles. Un fin abrupto a una sesión de capacitación donde se han formado lazos

entre los participantes podría causar la sensación de que algo no está terminado o de que falta algo de su experiencia. Además, los ejercicios de cierre ayudan a los participantes a articular lo que han logrado durante el curso de capacitación y cómo aplicarán sus nuevos conocimientos y habilidades después de concluido el curso. Para alcanzar estas metas, los ejercicios de cierre deben:

- Asegurar que haya tiempo suficiente para una discusión y comentarios de cierre para que los participantes no se sientan apresurados antes de irse
- Estructurar discusiones o actividades que les permitan a los participantes evaluar lo que han aprendido y logrado
- Permitir tiempo para que el capacitador y los participantes reconozcan las contribuciones únicas de todos
- Incluir oportunidades para crear y compartir planes de acción individuales que describan cómo cada participante utilizará sus nuevos conocimientos y habilidades.

(Véase el Apéndice 5 para ejemplos de ejercicios de cierre.)

(Eitington, 1996)

Ocuparse de la logística

El paso final al planificar un curso de capacitación eficaz implica ocuparse de todos los aspectos logísticos de la capacitación, tales como contratar a los capacitadores, visitar y reservar el espacio de capacitación, ayudar a los participantes con los alojamientos y medios de transporte, y preparar los medios y materiales de capacitación que se utilizarán durante el evento de capacitación. Los capacitadores experimentados han descubierto que iniciar la planificación varios meses antes de un evento es la mejor manera de asegurar que todos los pasos de planificación se efectúen de manera satisfactoria. En el cuadro a continuación se presenta un ejemplo de un cronograma de tiempo que resume algunos de los pasos esenciales en la planificación de un taller de capacitación exitoso. Aun cuando los capacitadores deciden utilizar enfoques de aprendizaje individualizado, la planificación cuidadosa ayudará a asegurar que estos cursos cubran todas las necesidades de los participantes de manera eficaz.

Consejo de capacitación: ¡La preparación y planificación valen la pena!

Los capacitadores a menudo no se dan suficiente tiempo para ejecutar con éxito todos los pasos de planificación y de logística requeridos para un evento de capacitación. Invertir tiempo y esfuerzo antes de un evento de capacitación ayuda a asegurar que los capacitadores y alumnos puedan centrarse en las actividades de capacitación, en lugar de ser distraídos por trastornos y cambios de último instante y adiciones a las actividades y los materiales.

Cronograma para coordinar la capacitación: Cómo ocuparse de la logística

6 a 8 semanas antes del evento

- Identificar el grupo de alumnos objetivo
- Realizar una evaluación de los alumnos, si es posible
- Determinar los objetivos de la capacitación y elaborar un currículo de capacitación detallado
- Adaptar los materiales de capacitación para que sean culturalmente apropiados
- Identificar y reservar el lugar donde ocurrirá la capacitación
- Celebrar contratos y acuerdos con los cocapacitadores y ponentes
- Seleccionar un lugar para imprimir o copiar los materiales, si es necesario
- Hacer arreglos de viaje para los capacitadores

4 semanas antes del evento

- Crear y enviar por correo las invitaciones de los alumnos
- Preparar una base de datos de los alumnos para la matrícula, si es necesario
- Reunirse o conferir con los cocapacitadores para coordinar los papeles y las responsabilidades

3 semanas antes del evento

- Pedir o reunir los suministros de capacitación
- Reservar el equipo audiovisual
- Confirmar la reservación del sitio
- Elaborar el examen preliminar y posterior
- Elaborar el formulario de evaluación

2 semanas antes del evento

- Averiguar de la persona que se ocupa de la matrícula respecto al número total de alumnos, la disponibilidad continuada del establecimiento, cualquier cambio previsto
- Organizar los paquetes de capacitación con los folletos, el programa, la lista de alumnos
- Preparar y reunir los medios audiovisuales (diapositivas, transparencias/acetatos, videos, etc.)

1 semana antes del evento

- Confirmar las reservaciones de viaje, si las hay
- Confirmar las reservaciones de equipo audiovisual
- Preparar los suministros y materiales para la capacitación; colocarlos en cajas
- Repasar y ensayar el currículo de capacitación

Evento de capacitación

- Llegar por lo menos 60 minutos antes de la hora de inicio fijada
- Colgar rótulos de bienvenida y de direcciones en el establecimiento
- Preparar la sala
- Preparar y probar el equipo audiovisual, incluido el micrófono
- Comprobar la comodidad de la sala (por ejemplo, ajustar la temperatura)
- Prepararse para inscribir a los alumnos y distribuir los materiales
- Administrar los exámenes preliminares, si corresponde
- Ejecutar la capacitación
- Dar el examen posterior, si corresponde, y la evaluación

Inmediatamente después del evento

- Presentar un informe sumario con los cocapacitadores

1 semana después del evento

- Enviar cartas de agradecimiento a los ponentes y otras personas clave
- Capturar los datos de los exámenes preliminares y posteriores, las inscripciones y las evaluaciones en una base de datos, si existe una
- Analizar los datos de evaluación, concluir el informe de la capacitación

3 a 6 meses después del evento

- Dar seguimiento a los alumnos para ver si están utilizando las habilidades que aprendieron, o si necesitan apoyo técnico o más capacitación

(Adaptado de Swift, 1997)

Apéndice 1: Recursos de capacitación seleccionados

1.1 Recursos en línea para capacitación en salud reproductiva

Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (American Society for Training and Development: ASTD). 2003. www.astd.org (última vez que fue accedido: 24 de enero de 2003).

El sitio Web de la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo (ASTD), una asociación profesional destacada para capacitadores, ofrece recursos sobre temas de aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo. El sitio Web de la ASTD proporciona información, investigaciones, análisis e información práctica derivados de sus propias investigaciones, los conocimientos y experiencia de sus miembros, sus conferencias, exposiciones, seminarios, publicaciones, y las coaliciones y colaboraciones que ha formado mediante trabajo de investigación y política. El sitio Web consta de secciones sobre los fundamentos de la capacitación, aprendizaje electrónico, evaluación, desarrollo y dirección organizacional, desempeño, y consulta. También contiene información sobre publicaciones, conferencias, educación e investigaciones de ASTD, así como vínculos a otros sitios Web de interés.

JHPIEGO. 2003. Línea de Salud Reproductiva (Reproductive Health Online: ReproLine) www.reproline.jhu.edu Un servicio de JHPIEGO, afiliada a la Johns Hopkins University (última vez que fue accedido: 24 de enero de 2003).

ReproLine es un centro de recursos en línea que abarca una variedad de temas de programas de planificación familiar, tales como consejería, servicios integrados de salud reproductiva, prevención de infecciones, calidad de la atención, y mejoramiento del desempeño mediante capacitación y supervisión. ReproLine incluye vínculos a herramientas de capacitación, vínculos a otras organizaciones de capacitación y salud reproductiva, y una Sala de lectura virtual con vínculos a artículos relacionados con la capacitación. La sala de lectura comprende un archivo del boletín JHPIEGO Trainer News, un boletín mensual por correo electrónico que proporciona noticias actuales sobre la capacitación en salud reproductiva, noticias concisas sobre la anti-concepción, anuncios de programas y actividades interesantes, e información sobre recursos en Internet y CD-ROM de interés para los capacitadores en el campo de la salud reproductiva. Los visitantes pueden suscribirse a JHPIEGO Trainer News en el sitio Web ReproLine. Éste está disponible en inglés, francés, portugués, ruso y español.

PATH. 2003. Reproductive Health Outlook (RHO). www.rho.org/index.html (última vez que fue accedido: 11 de febrero de 2003).

Reproductive Health Outlook (RHO) es producido por el Programa para una Tecnología Apropiada en Salud (Program for Appropriate Technology in Health: PATH). RHO presenta los resultados clave de investigaciones e información de programas relacionados con una variedad de temas en salud reproductiva, tales como información resumida y actualizada sobre resultados de investigaciones recientes, experiencias de los programas, y pautas clínicas relacionadas con la salud reproductiva. La información incluida en el sitio Web

RHO se actualiza regularmente para asegurar que ésta sea exacta y actual, y que las implicaciones programáticas sean apropiadas. En la sección que trata sobre Aspectos de los Programas de Planificación Familiar, el sitio Web proporciona un resumen de los aspectos clave de la capacitación en salud reproductiva, así como una bibliografía comentada con vínculos a artículos y resultados de investigaciones recientes relacionados con la capacitación.

1.2 Otros materiales de recurso clave para la capacitación en salud reproductiva

Eitington, Julius. 1996. *The winning trainer: Winning ways to involve people in learning*, Tercera edición. Houston, Texas, Gulf Publishing.

Este libro es un gran recurso de actividades y técnicas para ayudar a los capacitadores a ofrecer capacitación participativa eficaz. El libro proporciona centenas de ejercicios, juegos, rompehielos y juegos de roles, así como herramientas prácticas para capacitadores, tales como folletos, instrumentos de aprendizaje y hojas de cálculo ya preparados. El libro también contiene un apéndice con consejos sobre cómo enfrentarse a los retos de capacitación.

Gordon, Jack, Ron Zemke y Philip Jones, redactores. 1988. *Designing and delivering cost-effective training and measuring the results*, Segunda edición. Miniápolis, MN, Lakewood Books.

Este libro es una compilación de los artículos más útiles de la revista TRAINING. En dichos artículos se resumen las buenas prácticas para analizar las causas de problemas con el desempeño de habilidades, y para diseñar y ejecutar capacitaciones para abordarlos, así como recomendaciones para evaluar las capacitaciones. Muchos de los artículos proporcionan ejemplos paso por paso sobre cómo diseñar mejores capacitaciones, qué métodos y medios son mejores en situaciones específicas, y cómo ser sensible a las necesidades de diferentes grupos de alumnos.

Hope, Anne y Sally Timmel. 2001, *Training for transformation: A handbook for community workers*, Book 2. Londres, ITDG Publishing.

Éste es el segundo libro de una serie de cuatro centrada en utilizar la capacitación para mejorar la capacidad de desarrollo comunitario participativo. La serie está destinada para ser un programa de capacitación para líderes comunitarios en el campo, a fin de ayudarlos a asociarse con las comunidades y asegurar la participación auténtica en los procesos de desarrollo a nivel local. El segundo libro trata sobre las habilidades necesarias para la educación participativa. Este libro se concentra en los métodos para lograr que un grupo participe al máximo en la capacitación, tales como las habilidades de dirección de grupos, el manejo eficaz de la dinámica de grupos y fomento de la participación. El libro presenta tanto teorías como ejercicios para desarrollar un espíritu de confianza y cooperación, así como los procesos de toma de decisiones, planificación y evaluación participativa colectivas. Todos los enfoques y ejercicios presentados se han utilizado mucho en África desde 1975. Este manual está disponible en inglés, español y francés, y puede adquirirse en Grailville Bookstore, Loveland, OH 45140, USA.

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

El propósito principal de esta guía es compartir las estrategias y técnicas que aseguran el apoyo a la transferencia de conocimientos y habilidades para el mejoramiento del desempeño en el trabajo. Se incluye una breve introducción a factores del desempeño en la transferencia del aprendizaje, así como lo es la historia de un caso que ilustra los fac-

tores del desempeño y demuestra cómo implementar algunas de las ideas compartidas en la guía. Se resumen acciones específicas para supervisores, capacitadores, alumnos y colaboradores. También hay disponible un CD-ROM interactivo de Intrah/PRIME II basado en esta guía. Para mayor información sobre cómo pedirlos, visite www.prime2.org.

Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating training programs: The four levels*. Segunda edición. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers.

Éste es un libro práctico redactado para los practicantes en el campo de capacitación que planifican, implementan, y evalúan programas de capacitación. Se presentan principios y pautas, junto con numerosos ejemplos de formularios de encuesta para cada paso del proceso. El libro sirve también de guía de referencia, y proporciona un modelo práctico y probado para aumentar la eficacia de la capacitación mediante la evaluación. Se incluyen estudios de casos detallados.

Pathfinder International. *Comprehensive health and family planning training curriculum*. Watertown, MA, Pathfinder International.

Este currículo integral de capacitación en salud reproductiva ha sido elaborado especialmente para la capacitación de médicos, enfermeras y obstetras por parte de capacitadores clínicos que no tienen mucha experiencia en la capacitación. Cada módulo contiene instrucciones para el capacitador y folletos para participantes para una variedad de actividades participativas de capacitación, tales como estudios de caso, juegos de roles, discusiones, práctica de habilidades clínicas y ejercicios para el desarrollo de planes de acción. Cada módulo ha sido elaborado para cumplir con objetivos específicos y mensurables e incluye herramientas de evaluación tales como exámenes preliminares y posteriores para medir conocimientos, actitudes y creencias, así como listas de verificación de evaluación de las habilidades basadas en aptitud. Todos los módulos están disponibles en copia impresa y en formato electrónico en: http://www.pathfind.org/site/PageServer?pagename=Publications_Training_Modules (última vez que fue accedido: 10 de febrero de 2003).

Lista de módulos:

- Módulo 1: Introducción/Resumen
- Módulo 2: Prevención de infecciones
- Módulo 3: Consejería
- Módulo 4: Anticonceptivos orales combinados y píldoras sólo de progestina
- Módulo 5: Píldoras anticonceptivas de emergencia (PAE)
- Módulo 6: DMPA
- Módulo 7: Los DIU
- Módulo 8: Amenorrea de la lactancia y apoyo de la lactancia materna
- Módulo 9: Condones y espermicidas
- Módulo 11: La AMEU para el tratamiento del aborto incompleto
- Módulo 12: Infecciones del tracto reproductivo
- Módulo 13: Anticoncepción posparto/postaborto
- Módulo 14: Capacitación de los capacitadores
- Módulo 16: Servicios de salud reproductiva para las adolescentes

Sullivan, Rick y Lynne Gaffikin. 1997. *Habilidades para el diseño de la instrucción para profesionales de salud reproductiva*. Baltimore, MD, JHPIEGO.

Este manual de referencia proporciona consejos a fondo para el diseño de cursos de capacitación clínica, incluyendo resúmenes del proceso del diseño de la instrucción, evaluación de las necesidades de la capacitación, y desarrollo y utilización de diferentes tipos de materiales de capacitación, tales como las herramientas de evaluación basadas en los conocimientos y aquéllas basadas en las habilidades.

Sullivan, Rick, Ann Blouse, Noel McIntosh, Lois Schaefer, Elaine Lowry, Gary Bergthold y Ron Magarick. 1998. *Clinical training skills for reproductive health professionals*. Segunda edición. Baltimore, MD, JHPIEGO.

El propósito de este manual de referencia es ayudar a los prestadores de servicios a hacerse capacitadores clínicos eficientes que puedan capacitar a otros prestadores de servicios en habilidades clínicas de salud reproductiva. El manual hace hincapié en técnicas y actividades de capacitación prácticas y participativas, tales como respuestas a situaciones determinadas, juegos de roles y estudios de caso.

Vella, Jane K. 1989. *Learning to teach: Training of trainers for community development*. Washington, DC, Save the Children Federation y OEF International.

Este libro está basado en las experiencias de campo de Save the Children y OEF International. En él se documenta las experiencias de éxito de estas organizaciones con la educación no formal y los métodos participativos de aprendizaje. Además, se exponen pautas para 25 sesiones que pueden adaptarse para programas y necesidades individuales, incluidas la capacitación en salud, agricultura y administración. Se proporcionan ejemplos, objetivos, materiales necesarios y notas para el facilitador.

USAID, Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE.UU.; Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. *Communicating about health: A guide for facilitators*. Atlanta, GA, Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, n.d.

Este manual de capacitación fue elaborado para ayudar a los facilitadores que trabajan en sesiones de grupo con trabajadores de la salud a mejorar sus habilidades de informar al paciente. Hay instrucciones para 27 sesiones; cada una incluye el propósito de la sesión, los métodos, materiales necesarios, consejos de planificación antes de la sesión, y actividades de aprendizaje. Hay información en el manual para los procesos de educación de paciente tanto individual como en grupo, aunque la mayor parte del manual fue elaborada para la educación individual. El manual estimula la discusión y nuevas maneras de pensar sobre métodos de informar al paciente, los cuales motivan a los profesionales de la salud a aplicar sus experiencias y luego informar de ellas.

1.3 Recursos de capacitación de Ipas

Baird, Traci L., M. Virginia Chambers y Charlotte E. Hord. 1998. *Implementación de la atención postaborto: Recursos Técnicos para la Atención Postaborto: Volumen 1*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Éste es el primer manual de una serie de tres, todos los cuales ofrecen enfoques sobre cómo mejorar la atención postaborto que pueden ser adaptados por prestadores y administradores de servicios de conformidad con las situaciones locales. En el Volumen 1, los lectores aprenden a evaluar la necesidad de la atención postaborto, planificar cambios en la capacitación y en la prestación de servicios, implementar y monitorear servicios nuevos, y realizar evaluaciones periódicas. Cada capítulo repasa un tema diferente, proporciona una lista de verificación de los pasos requeridos, y describe por lo menos un ejemplo de una situación de servicios de salud de un proyecto concreto de Ipas.

Baird, Traci L., Laura D. Castleman, Robert E. Gringle y Paul D. Blumenthal. 2002. *Clinician's guide for second-trimester abortion*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Ésta es una guía para médicos, redactada principalmente para médicos que prestan servicios de aborto en el segundo trimestre. Incluye protocolos tanto para la dilatación y evacuación (D&E) como para el aborto médico inducido con misoprostol, junto con consejos detallados para la evaluación de pacientes, la prevención de infecciones, el manejo del dolor, el tratamiento de complicaciones y el monitoreo de recuperación, entre otros temas. Es apropiada tanto para ámbitos de altos recursos como de bajos recursos.

De Bruyn, Maria y Nadine France. 2001. *Género o sexo: ¿a quién le importa? Módulo de capacitación en género y salud reproductiva dirigido a adolescentes y personas que trabajan con jóvenes*. Chapel Hill, NC, Ipas.

En este módulo de capacitación, que incluye un manual, tarjetas del currículo y transparencias/folleto, se presenta el tema del género y la salud sexual y reproductiva (SSR). El propósito del módulo es complementar otros materiales de SSR, proporcionando una herramienta participativa para diferenciar el género del sexo y mostrar cómo el género afecta la SSR.

Frankel, Nina. *Performing uterine evacuation with Ipas manual vacuum aspiration (AMEU) instruments*. Chapel Hill, NC, Ipas. (Disponible en agosto de 2003.)

Un CD-ROM de instrucción paso por paso que describe el uso del aspirador Ipas de válvula doble, las cánulas Karman flexibles y las cánulas Ipas EasyGrip™ para abortos inducidos en el primer trimestre, así como para casos de atención postaborto (APA). En un folleto que acompaña al CD-ROM se proporciona información similar impresa. (Favor notar: Habrá disponible un CD actualizado con información sobre el nuevo Aspirador Ipas AMEU Plus™ después del lanzamiento de ese instrumento.)

Ipas. De próxima aparición. *Atención postaborto centrada en la mujer: Manual de Referencia*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Este manual está destinado a prestadores de servicios y profesionales en el campo de la APA. Contiene 13 módulos que abarcan todos los aspectos de los elementos esenciales de la atención postaborto, incluida información actualizada sobre la prevención de infecciones, la consejería, los servicios de anticoncepción, el procedimiento de AMEU, la atención postoperatoria, los servicios de seguimiento y el monitoreo para mejorar los servicios. Son características especiales de este manual las instrucciones sobre el uso del Aspirador Ipas AMEU Plus™ y las cánulas Ipas EasyGrip™, información sobre sectores especiales de la población, tales como las mujeres con repetidos abortos incompletos, las adolescentes, las mujeres que viven con el VIH, las mujeres que han sufrido violencia y otras. Cada módulo contiene recomendaciones sobre colaboraciones comunitarias y con prestadores de servicios que son específicas a ese tema.

Ipas. De próxima aparición. *Atención postaborto centrada en la mujer: Manual del capacitador*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Este manual de capacitadores, documento compañero al manual de referencia *Atención postaborto centrada en la mujer*, está destinado para capacitar a los prestadores de servicios y a los profesionales de la atención postaborto. Contiene los mismos 13 módulos que el manual de referencia, abarcando los elementos esenciales de la atención postaborto, tales como la prevención de infecciones, la consejería, los servicios de anticoncepción, el procedimiento de AMEU, la atención postoperatoria, los servicios de seguimiento y el monitoreo para mejorar los servicios. Además, el manual de capacitadores ofrece información sobre cómo utilizar el manual y los módulos de resumen del curso. Los temas abarcan desde la capacitación de médicos y profesionales de la salud de nivel intermedio para realizar un procedimiento de AMEU utilizando el aspirador Ipas AMEU Plus™ y las cánulas Ipas EasyGrip™, hasta el desarrollo de habilidades de consejería y el aumento de la capacidad de los administradores clínicos de monitorear los servicios. Este manual incluye instrucciones para el capacitador, actividades elaboradas para cubrir las necesidades de cada estilo de aprendizaje de adultos, materiales de capacitación y folletos necesarios para cada actividad, diapositivas de PowerPoint que pueden adaptarse a cualquier ámbito, y herramientas de evaluación basada en aptitud para cada módulo y todas las sesiones basadas en habilidades.

Jarrell, Martha, José David Ortiz Mariscal y Judith Winkler, redactores. 2002. *Manual de Capacitación para la Atención Postaborto: Recursos Técnicos para la Atención Postaborto: Volumen 2*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Éste es el segundo manual de una serie de tres que ofrece enfoques para mejorar la atención postaborto y que pueden ser adaptados por prestadores y administradores de servicios para cuadrar con las situaciones locales. El Volumen 2 incluye materiales de instrucción para capacitar a los profesionales de la salud sobre todos los elementos de la atención postaborto. El manual consta de nueve módulos que pueden utilizarse individualmente para cubrir necesidades específicas de capacitación, o como un curso completo.

McInerney, Teresa, Traci L. Baird, Alyson G. Hyman, Amanda B. Huber, Merrill Wolf, redactoras. 2002. *A guide to providing abortion care*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Esta guía fue elaborada para administradores de programas, administradores clínicos, profesionales de la salud y formuladores de políticas que evalúan la necesidad de atención del aborto, planifican cambios en la capacitación y prestación de servicios, implementan y evalúan servicios nuevos, y realizan monitoreos y evaluaciones periódicas. La guía incluye listas de verificación y herramientas para proporcionar consejos sobre los temas y ayuda a los implementadores de programas. También se incluye una lista de recursos adicionales.

Otsea, Karen, Janie Benson, Diana Measham, Margaret V. Thorley y Rosalinda Lidh. 1999. *Recursos Técnicos para la Atención Postaborto: Volumen 3: Monitoreo de la atención postaborto*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Éste es el tercer manual de una serie de tres que ofrece enfoques para mejorar la atención postaborto y que pueden ser adaptados por prestadores y administradores de servicios de conformidad con las situaciones locales. En el Volumen 3 se analiza la razón fundamental de monitorear los servicios de atención postaborto y se proporcionan herramientas de uso fácil, tales como ejemplos de formularios de monitoreo. También se incluye un disquete para permitirles a los usuarios personalizar los formularios para situaciones específicas. **Puede que los usuarios también quieran consultar La Atención Postaborto: Manual de Referencia para Mejorar la Calidad de la Atención**, elaborado por Ipas y otras organizaciones que trabajan en el campo de la salud reproductiva de las mujeres.

Winkler, Judith W. y Robert E. Gringle. 1999. *Postabortion family planning: A two-day curriculum for improving counseling and services*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Este currículo fue elaborado para capacitar a los prestadores y otros profesionales de la salud sobre los conocimientos y habilidades necesarios para ofrecer consejería y servicios postaborto mejorados.

Ipas. De próxima aparición. *Atención del aborto centrada en la mujer: Manual de referencia. (Título provisorio)*. Chapel Hill, NC, Ipas.

En casi todos los países del mundo, el aborto es legal en determinados casos. Este manual fue elaborado para capacitar a los profesionales de la salud reproductiva en la prestación de atención del aborto en condiciones adecuadas y de alta calidad. Este manual está destinado a prestadores de servicios y profesionales en el campo del aborto inducido. Consta de dos secciones principales: una centrada en el ámbito jurídico, de políticas y del contexto del aborto, así como en los vínculos entre la atención del aborto y otros servicios de salud sexual y reproductiva; y una sección de servicios clínicos que incluye información actualizada sobre la prevención de infecciones, la consejería, los servicios de anticoncepción, la AMEU y los procedimientos de aborto inducido, los servicios de seguimiento, el manejo de complicaciones y otros temas. Son características especiales de este manual las instrucciones sobre el uso del aspirador Ipas AMEU Plus™ y las cánulas

Ipas EasyGrip™, regímenes de aborto inducido para el aborto en las etapas iniciales de la gestación, e información sobre sectores especiales de la población, tales como las mujeres que han sufrido violencia y las adolescentes.

Ipas. De próxima aparición. *Atención del aborto centrada en la mujer: Manual del capacitador. (Título provisorio).* Chapel Hill, NC, Ipas.

Este manual, compañero del manual de referencia Atención del aborto centrada en la mujer, está destinado para capacitar a los prestadores de servicios y profesionales en el campo del aborto inducido. Los temas abarcan desde la capacitación de los prestadores médicos sobre cómo realizar el procedimiento de aspiración manual endouterina con el aspirador Ipas AMEU Plus™ y las cánulas Ipas EasyGrip™, hasta concienciar a los administradores clínicos sobre la importancia del monitoreo de servicios. Este manual ofrece instrucciones para el capacitador, actividades, hojas de cálculo, herramientas de evaluación basada en aptitud, y diapositivas de PowerPoint que pueden adaptarse para varios ámbitos de aborto y que fueron elaboradas para aplicarse a cada estilo de aprendizaje de adultos.

Apéndice 2: Formulario de evaluación de necesidades

Evaluación de necesidades del alumno
Servicios integrales de aborto • Curso de capacitación de capacitadores (CDC)

Información biográfica:

Nombre:

Puesto/Cargo:

Tiempo que lleva trabajando en este puesto:

Responsabilidades del puesto (1 ó 2 frases):

Expectativas del curso:

1. ¿Qué habilidades quiere aprender o mejorar durante este curso? Por favor sea tan específico como le sea posible. Por ejemplo, "Ayúdenme a aprender a orientar a otro miembro del personal en mi clínica, para que pueda ayudarlo a mejorar sus habilidades", o "Quiero poder escoger juegos apropiados que estén relacionados con el aprendizaje", o "Me gustaría aprender a evaluar las habilidades de los alumnos y luego escoger el contenido apropiado del curso de capacitación que corresponda a sus necesidades."
2. ¿Cómo piensa que lo ayudará esta capacitación en el trabajo?
3. ¿Anticipa alguna dificultad durante el curso? Si es así, ¿qué?

Experiencia de capacitación:

1. Se considera un capacitador: ___ principiante, ___ intermedio o ___ avanzado. (Marque una respuesta)
2. ¿Cuánto tiempo lleva dando capacitación de cualquier tipo?
3. ¿Ha capacitado a otros alguna vez sobre los servicios de atención del aborto? Sí No (Seleccione una)

Si la respuesta es sí, describa la capacitación:

¿En qué áreas específicas de servicios del aborto?

¿Cuán recientemente?

Si la respuesta es no, ¿por qué no?

4. ¿Dónde sería más probable que diera la capacitación el año entrante? (Marque todas las que corresponden)

Capacitación de pregrado (facultad de medicina) _____

Capacitación en el servicio (hospitales, clínicas) _____

Invitado a seminarios en hospitales (educación continua) _____

Capacitación individual/orientación con los médicos _____

Otro ámbito: _____

Capacitación de capacitadores:

Esta capacitación de capacitadores (CDC) estará centrada en los principios y las teorías de la educación de adultos, los métodos creativos de capacitación y las técnicas de facilitación. Basándose en esto, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué dos cosas específicas podría contribuir a esta CDC?

1)

2)

2. ¿Qué dos cosas específicas quiere lograr de esta CDC?

1)

2)

3. ¿Qué inquietudes tiene de participar en esta CDC?

4. Evalúe su nivel actual de conocimientos y aptitud marcando (.) el número apropiado utilizando la siguiente escala de evaluación:

1 Ninguna experiencia

4 Más que competente

2 Insuficiente – necesito supervisión

5 Muy competente - puedo enseñar a otros

3 Sólo competente – aún necesito más orientación

TEMA	1	2	3	4	5
Estilos de aprendizaje de adultos					
Evaluaciones de necesidades de capacitación y análisis de la información					
Cómo diseñar el contenido de la capacitación para cubrir las necesidades de los alumnos					
Capacitación clínica					
Uso de métodos participativos de capacitación (por ejemplo, juegos de roles, lluvias de ideas, estudios de caso, etc.)					
Uso eficaz de los materiales auxiliares de capacitación (por ejemplo, medios audiovisuales, rotafolios, modelos pélvicos, etc.)					
Elaboración del examen preliminar y posterior					
Cómo proporcionar retroalimentación a los alumnos					
Cómo orientar a otros médicos sobre sus habilidades					
Evaluación de los cursos de capacitación					

Gracias por rellenar este formulario para ayudarnos a realizar mejor este curso para cubrir sus necesidades.

¡Esperamos poder aprender y compartir esta experiencia con usted! Sus cocapacitadores, _____

Por favor envíe este formulario por fax (# fax) o correo electrónico (casilla electrónica) a _____ para _____

Apéndice 3: Rompehielos

3.1 Rompehielos: Esperanzas y vacilaciones

Los rompehielos son ejercicios que les permiten a los participantes conocerse los unos a los otros y conocer a su capacitador al inicio de una sesión de capacitación. Los rompehielos también ayudan a fomentar confianza entre los participantes y revelan los recursos y talentos de cada participante.

Duración: 15 minutos

Propósito: Este rompehielos les proporciona a los alumnos la oportunidad de determinar cuáles son sus esperanzas y vacilaciones respecto a la capacitación. La actividad les permitirá a los capacitadores reconocer cualquier esperanza que esté fuera del alcance de la capacitación y ser sensible a las inquietudes de los alumnos respecto a la capacitación. Además, el rompehielos fue ideado para que cada alumno tenga la oportunidad de ser escuchado en el salón. Participar de esta manera ayuda a crear un ambiente en el cual se da validez a los aportes y se fomenta la participación. **Nota:** cuando se realice esta actividad, es buena idea programar tiempo al final de la capacitación para que los alumnos vuelvan a analizar sus esperanzas y vacilaciones.

Tamaño del grupo: cualquier tamaño

Materiales:

- Tarjetas
- Papel de rotafolio
- Marcadores

Pasos:

1. Presente la actividad como una oportunidad para hablar sobre lo que los alumnos esperan adquirir de la capacitación, así como sobre las inquietudes que puedan tener respecto a la capacitación.
2. Distribuya las tarjetas. Pídale a los participantes que se tomen cinco minutos para escribir sus esperanzas para la capacitación, así como cualquier vacilación o inquietud que puedan tener al iniciar esta experiencia.
3. Después de cinco minutos, solicite que un voluntario comparta una o más de sus esperanzas y luego de las vacilaciones. Escríbalas en dos hojas de papel de rotafolio a medida que cada persona comparta.

Nota al capacitador: no juzgue ni evalúe los comentarios de nadie; simplemente escríbalos según los vayan declarando.

4. Después que todas las personas hayan contribuido, reconozca el hecho de que los capacitadores harán todo lo posible por cubrir las expectativas del grupo, pero indique las esperanzas que puedan estar fuera del alcance de la capacitación.
5. Cierre diciendo que los alumnos deben mantener sus tarjetas y consultarlas al final de la capacitación como un medio para evaluarse a sí mismos y determinar si han logrado sus metas.
6. Vincule a la próxima actividad.

3.2 Rompehielos: Búsqueda de pistas humanas

Duración: 15 a 20 minutos

Propósito: Este rompehielos proporciona una oportunidad para que los alumnos se conozcan mejor. Además, fue elaborado para que cada alumno tenga la oportunidad de ser escuchado en el salón. Participar de esta manera ayuda a crear un ambiente en el cual se da validez a los aportes y se fomenta la participación. Los capacitadores pueden crear sus propias categorías en la página siguiente que estén directamente relacionadas con el tema de capacitación o que pudieran ser culturalmente más apropiadas.

Tamaño del grupo: de 10 a 30 personas

Materiales:

- Folleto de la búsqueda de pistas
- Plumas, lápices

Pasos:

1. Presente esta actividad como una oportunidad de conocerse mejor.
2. Explíqueles a los alumnos que recibirán una hoja de trabajo con varias declaraciones de cosas que las personas en el salón pueden haber hecho o experimentado en su vida personal o profesional. Deben rondar por el salón y hablar con tantos alumnos como les sea posible para determinar si alguna vez han hecho cualquiera de las cosas en la lista. En ese caso, éstos deben firmar la hoja de trabajo al lado de la actividad en que han participado.
3. Motive a los alumnos a averiguar más detalles relacionados con las actividades cuando lo deseen, pero recuérdelos que también deben intentar hablar con todos los alumnos que les sea posible durante los próximos diez minutos.
4. Distribuya la hoja de trabajo y deles diez minutos para completarla.
5. Después de diez minutos, centre la atención en el grupo completo. Camine por el salón y pídale a cada persona que se presente y diga una cosa interesante que aprendió sobre otro miembro del grupo.

Vincule a la próxima actividad.

Hoja de trabajo para la búsqueda de pistas humanas

1. Una persona que no ha visto la televisión durante el último mes _____
2. Una persona que nació el mismo mes que usted _____
3. Una persona que es artista _____
4. Una persona que tiene más de seis hermanos _____
5. Una persona que puede hablar por lo menos tres idiomas _____
6. Una persona no nacida en este continente _____
7. Una persona que ha sembrado un árbol _____
8. Una persona que ha vivido en dos países diferentes _____
9. Una persona que tiene por lo menos tres niños _____
10. Una persona que es abuelo/a _____
11. Una persona que recientemente leyó un buen libro _____
12. Una persona que sabe el lenguaje de señas _____
13. Una persona que puede cocinar un plato de otro país _____
14. Una persona que le gusta bailar _____
15. Una persona que cultiva un jardín _____
16. Una persona con un nuevo bebé en su hogar _____
17. Una persona que se despertó sonriente esta mañana _____

3.3 Rompehielos: Correlación de ventajas

Duración: 20 minutos

Propósito: El propósito de este rompehielos es determinar cuáles son las ventajas de los individuos y del grupo, así como las necesidades de los alumnos que están recibiendo la capacitación. Esta actividad también les permitirá a los alumnos conocerse mejor. El capacitador puede adaptar las preguntas para que se relacionen específicamente con el tema de la capacitación, a fin de utilizar la actividad para aprender más sobre cómo los alumnos perciben sus propias fortalezas en relación con el tema de la capacitación, así como las áreas en que les gustaría mejorar.

Tamaño del grupo: de 4 a 15 personas

Materiales:

- Papel
- Marcadores
- Cinta adhesiva

Pasos:

1. Presente esta actividad como una oportunidad para conocerse mejor y para aprender más sobre las diversas habilidades y fortalezas de los integrantes del grupo.
2. Dele a cada alumno tres hojas de papel, cinta adhesiva y un marcador.
3. Pídales a los alumnos que completen y escriban las tres siguientes declaraciones en las hojas de papel.
 - Una cosa para la cual creo que soy bueno...
 - Una cosa para la cual otros creen que soy bueno...
 - Una cosa en la cual me gustaría mejorar...

Si usted está centrando esta actividad en el tema de la capacitación, asegúrese de aclararle esto a los participantes. Nota al capacitador: Puede que algunos participantes piensen que no son buenos para nada, o que sean modestos en cuanto a compartir las habilidades. En ese caso, puede que usted tenga que indagar o convencerlos de que hay muchos tipos de habilidades y de que todas son importantes.

4. Pídales a los participantes que fijen las hojas con sus ventajas y necesidades a la pared para que todos puedan verlas.
5. Pida voluntarios para que agrupen las ventajas y necesidades en patrones, de tal manera que las ventajas y necesidades se complementen. Ayude a los voluntarios según sea necesario.
6. Discuta los patrones observados y las reacciones a las actividades. Reconozca el hecho de que cada persona aporta habilidades, experiencias y perspectivas únicas al grupo. Al trabajar juntos, los integrantes del grupo pueden aprender mucho los unos de los otros y abordar las áreas que creen necesitan mejoras.
7. Vincule a la próxima actividad.

3.4 Rompehielos: Entrevistas en parejas

Duración: Depende del número total de alumnos

Propósito: Este rompehielos proporciona una oportunidad para que los alumnos se conozcan y practiquen sus habilidades de entrevistar. Los alumnos también tienen la oportunidad de reflexionar y compartir sus motivos para participar en la capacitación y lo que esperan adquirir de la capacitación.

Tamaño del grupo: hasta 20 personas

Materiales:

- Tarjetas postales o barajas cortadas por la mitad (suficientes para que cada participante reciba la mitad de una tarjeta)
- Papel para apuntes y notas
- Plumaz, lápices

Pasos:

1. Reparta las tarjetas postales o barajas cortadas por la mitad.
2. Dígalas a los alumnos que encuentren a la persona que tenga la otra mitad de su tarjeta. (Esto hace que la gente se levante y circule por el salón.)
3. Cuando se hayan juntado todas las parejas, pídalas que tomen turnos entrevistándose. Cada persona tendrá cuatro minutos para aprender las siguientes cosas sobre su compañero:
 - Nombre
 - Qué hacen durante el día (por ejemplo, su trabajo)
 - Su interés o conexión al tema de capacitación
 - Una esperanza para la capacitación
 - Una cosa interesante sobre ellos (por ejemplo, su pasatiempo favorito)
4. Dígalas a los alumnos que tendrán que presentar su compañero al grupo entero cuando se vuelvan a reunir. Sugíralas que quizás deban tomar apuntes en el papel proporcionado.
5. Después de cuatro minutos, el capacitador les da la señal a los alumnos de cambiar de entrevistador con sus compañeros.
6. Después de ocho minutos (o después de que cada persona haya tenido la oportunidad de ser entrevistador y de ser entrevistado), vuelva a reunir al grupo completo.
7. El capacitador debe empezar las presentaciones, dando ejemplo de una presentación sucinta presentando a su cocapacitador.
8. Si algunos alumnos dan presentaciones largas, recuérdelas al grupo que el tiempo es limitado y es importante oír hablar a todos.
9. Asegúrelas a los alumnos que tendrán otras oportunidades durante los descansos y las comidas para relacionarse con los demás.
10. Agradézcalas a los alumnos sus presentaciones.
11. Vincule a la próxima actividad.

Apéndice 4: Actividades vigorizantes

4.1 Actividad vigorizante: El teléfono

Duración: 15 minutos

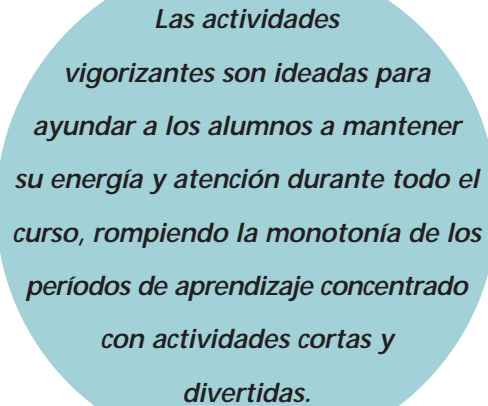
Propósito: Este ejercicio les proporciona a los participantes una manera estructurada de trabajar juntos, a la vez que ilustra la importancia de la buena comunicación.

Tamaño del grupo: Cualquier tamaño

Materiales: Ninguno

Pasos:

1. Los participantes deben sentarse o estar de pie en un círculo.
2. El facilitador le susurra rápidamente un mensaje a un participante. Este participante le susurra el mensaje a la persona siguiente, y así sucesivamente.
3. La última persona grita el mensaje.
4. La probabilidad es que el último mensaje sea distinto del mensaje original. Éste es un ejemplo de un mensaje inicial: " Comí arroz para la cena y luego me vestí de azul para ir a bailar." Fijese cómo hay tres actividades diferentes combinadas en esta declaración inicial, una probable causa de confusión al susurrarse el mensaje rápidamente.



Las actividades vigorizantes son ideadas para ayudar a los alumnos a mantener su energía y atención durante todo el curso, rompiendo la monotonía de los períodos de aprendizaje concentrado con actividades cortas y divertidas.

4.2 Actividad vigorizante: Lluvia de ideas - tirar la bola

Duración: 15 minutos

Propósito: Esta actividad vigorizante proporciona una manera divertida de iniciar la participación de todos los integrantes de un grupo de capacitación en una actividad de lluvia de ideas. Puede utilizarse antes de una sesión de capacitación para presentar un tema o después de una sesión como una actividad para resumir o reflexionar.

Tamaño del grupo: Cualquier tamaño

Materiales:

- Una bola pequeña

Pasos:

1. Anuncie un tema (cosas asociadas con un tema, un día festivo, la materia del curso, etcétera).
2. Luego empiecen a tirar la bola.
3. Cuando alguien atrape la bola, esa persona debe decir en voz alta algo relacionado con el tema, y enseguida debe tirar la bola a otra persona.
4. Continúen el ejercicio hasta que todas las personas hayan tenido la oportunidad de hablar.

Variaciones: vincule el ejercicio a un tema en el curso de capacitación

- **Variación 1:** Cuando atrape la bola, cada persona debe decir lo que ella cree es el concepto más importante que ha aprendido durante el curso de capacitación. Continúe el ejercicio hasta que todas las personas hayan atrapado la bola por lo menos una vez y hayan explicado un concepto importante del material recién cubierto.
- **Variación 2:** Cuando le tiran la bola, cada persona habla de un paso de un proceso o concepto. Por ejemplo, después de tratarse el tema "evaluación de las pacientes", el capacitador iniciaría el ejercicio de tirar la bola nombrando el primer paso en el proceso de evaluación de las pacientes, y le pediría a cada participante que nombre el paso siguiente cuando atrape la bola. A medida que los participantes esbozan el proceso, el instructor o alumno escribe cada paso en una pizarra o en un rotafolio.
- **Variación 3:** Tirar el repollo: Antes de la capacitación, los capacitadores escriben conceptos o declaraciones clave en pedazos de papel, y envuelven dichos pedazos uno alrededor del otro como si estuvieran formando un repollo. Al atrapar el "repollo", cada participante debe desprender un pedazo de papel, leérselo al grupo y discutir cada declaración, según sea necesario. Por ejemplo, cada pedazo de papel podría incluir una característica clave de los alumnos adultos, la cual el grupo discutirá rápidamente cuando se lea en voz alta.

4.3 Actividad vigorizante: Esto no es una sogá

Duración: de 10 a 20 minutos

Propósito: El propósito de esta actividad vigorizante es motivar a los alumnos a ver las cosas con distintos puntos de vista y a encontrar nuevas formas de ver objetos familiares.

Tamaño del grupo: de 10 a 15 personas

Materiales:

- Una sogá que mida de 3 a 4 pies

Pasos:

1. Acomode al grupo en un círculo. (Si es un grupo grande, se pueden formar varios círculos).
2. Explique que el propósito de la actividad es que cada persona transforme la sogá en algo diferente.
3. Proporcione las siguientes instrucciones:
 - Cuando sea su turno, dé un paso hacia adelante, tome la sogá y diga: "Esto no es una sogá; es un..." Cuando lo nombre, demuestre su nuevo uso. Por ejemplo, puede decir: "Esto no es una sogá; es una culebra", agacharse al piso y deslizar la sogá por el piso.
 - Cuando termine la demostración, coloque la sogá en el piso y regrese a su lugar.
 - Otra persona inmediatamente se aproxima, agarra la sogá y dice: "Esto no es una sogá; es un..." y demuestra lo que es.
 - Continuaremos hasta que todos hayan tenido la oportunidad de trabajar con la sogá. Si dos personas tratan de agarrar la sogá a la misma vez, el turno le toca a la persona que aún no ha participado.
4. Coloque la sogá en el centro del círculo y empiece la actividad. Continúe hasta que todos los alumnos que deseen participar hayan participado o hasta que se acabe el tiempo.

Apéndice 5: Ejercicios de cierre

5.1 Ejercicio de cierre: Una cosa que haré

Los ejercicios de cierre son actividades para crear un sentido de cierre emocional al final del evento de capacitación. Dichos ejercicios también ayudan a los participantes a articular lo que han logrado durante el curso de capacitación sus nuevos conocimientos y habilidades después de terminado el curso

Duración: Varía según el tamaño del grupo

Propósito: El propósito de esta actividad de cierre es motivar a los alumnos a pensar en una acción específica que puedan tomar basándose en algo que aprendieron durante la capacitación. Este ejercicio ayuda a dar cierre al curso de capacitación, y también ayuda a los participantes a pensar sobre cómo aplicar lo que han aprendido durante el curso de capacitación.

Tamaño del grupo: Ilimitado

Materiales:

■ Ninguno

Pasos:

1. Empezar pidiéndoles a los participantes que tomen unos minutos para reflexionar sobre la capacitación.
2. Pídales a los participantes que formen un círculo.
3. Pídale a cada participante que diga una cosa que hará como resultado de la capacitación.
4. El capacitador debe empezar. Empezar con la declaración: "Una cosa que haré..."
5. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan compartido.
6. Agradezca a los participantes.

5.2 Ejercicio de cierre: Declaraciones de cierre

Duración: de 10 a 15 minutos

Propósito: Esta actividad sirve para dar cierre tanto al aspecto emocional como al contenido de la capacitación.

Tamaño del grupo: Hasta 20 personas

Materiales:

■ Volante de las declaraciones de cierre

Pasos:

1. Distribuya el Volante de las declaraciones de cierre (véase a continuación) a cada alumno.
2. Instruya a los alumnos a dedicar de 5 a 10 minutos para completar las oraciones del volante.
3. Después de 5 a 10 minutos, pídale a los alumnos que formen un círculo.
4. Pídale a los alumnos que tomen turnos, yendo en orden alrededor del círculo, para que cada persona comparta una de las declaraciones de cierre en voz alta.

Nota al capacitador: No responda a lo que se está compartiendo; acepte callada y respetuosamente lo que se está ofreciendo.

5. Agradezca a los participantes por compartir.

Volante de declaraciones de cierre (ejemplo)

Por favor complete cualquiera de estas oraciones para resumir su experiencia de este evento de capacitación. Se le pedirá que comparta una de ellas con el grupo.

Aprendí que...

Siento que...

Me sorprendió que...

Me pregunto si...

He redescubierto...

Entendí que...

Agradecí...

Me sentí estimulado por...

Me quedó más claro que...

(Swift, 1997)

Apéndice 6: Métodos de capacitación: Recomendaciones para el uso eficaz

6.1 Presentaciones/conferencias/mesas redondas

Una presentación o conferencia es dada por el capacitador para comunicar información, teorías o principios. Éstas son maneras fáciles y rápidas de tratar un asunto nuevo o poco familiar para los alumnos. Las presentaciones pueden variar desde puras conferencias hasta alguna participación de los alumnos mediante preguntas y discusión. Más que cualquier otra técnica de capacitación, las presentaciones dependen del capacitador para el contenido. A veces una mesa redonda integrada por un grupo de profesionales, miembros de la comunidad o pacientes puede proporcionar ejemplos de la vida real para ilustrar material didáctico.

Usos:

- Familiariza a los alumnos con un tema nuevo
- Proporciona un resumen o una síntesis
- Comunica hechos o estadísticas
- Se dirige a un grupo grande

Ventajas:

- Abarca mucho material en poco tiempo
- Es eficaz para grupos grandes
- Proporciona un contexto para técnicas de capacitación más prácticas
- Le da más control al conferenciante o ponente que otras situaciones de capacitación

Desventajas:

- Da énfasis a la comunicación unidireccional
- No es de enfoque experimental
- Requiere que los alumnos asuman un papel pasivo en su aprendizaje
- Requiere que el conferenciante posea las habilidades de un ponente eficiente
- No es apropiada para cambiar el comportamiento o para aprender habilidades
- Limita la retención de los alumnos a menos que se refuerce con una técnica más práctica

Proceso:

1. Presente el tema: Dígalos a los alumnos qué información va a compartir con ellos. Utilice una introducción que:

- Explique el propósito de la presentación y por qué es importante
- Esté relacionada con el tema, la situación, los alumnos o el ponente

- Cautive y estimule al público
- Cree pensamientos positivos y despierte al máximo el interés
- Llame la atención, por ejemplo, utilizando:
 - Preguntas
 - Hechos únicos
 - Ilustraciones
 - Citas
 - Relatos concisos
 - Chistes (de buen gusto)
 - Cumplidos
 - Temas de importancia
 - Vistas preliminares a temas posteriores

2. Presente el tema

3. Mantenga la atención y el interés de los alumnos:

- Siendo entusiasta, dramático o gracioso
- Utilizando ejemplos específicos que:
 - Proporcionen claridad, color y credibilidad
 - Ayuden a que un pensamiento general se vuelva específico
 - Hagan lo impersonal más personal
- Evitando la jerga
- Variando el paso
- Proporcionando oportunidades para la participación de los alumnos:
- Haciendo y provocando preguntas
- Saludando a los alumnos, por su nombre, si es posible
- Pidiéndoles ayuda a los alumnos
- Utilizando referencias que muestren que el material está destinado a un grupo específico
- Utilizando sorpresas y extras

4. Proporcione transiciones fluidas entre temas:

- Vincule al material anterior
- Haga una conexión o transición fluida al próximo material

5. Utilice un cierre que:

- Resuma toda la actividad y dé énfasis al mensaje clave
- Haga una declaración significativa
- Esté relacionado con el tema, la situación, los alumnos o el ponente
- Una la actividad como una entidad

Variaciones:

“Lecturette” es un término utilizado para una presentación o conferencia concisa, de no más de 20 minutos. A menudo se hace que sean más interactivas utilizando un formato de “llamada y respuesta”, tal como entremezclar preguntas a los alumnos entre los puntos de la conferencia hechos por el ponente. Después de que los alumnos ofrezcan respuestas, el capacitador entonces podría validar las respuestas correctas, corregir la información errónea o respuestas equivocadas, y luego resumir de manera concisa los puntos principales. De esta manera, se reconoce lo que ya saben los alumnos, pero el capacitador puede ofrecerles información nueva y exacta. Este enfoque hace hincapié en el hecho de que los alumnos ya saben mucho, sin embargo todavía hay información nueva que pueden aprender tanto de los capacitadores como de los demás alumnos.

Otra variación del método de la presentación es una mesa redonda. Un grupo de expertos presenta sus puntos de vista a los alumnos mediante comentarios preparados o respuestas espontáneas a preguntas propuestas por un moderador o facilitador. Este enfoque puede hacerse más interactivo dándoles tiempo a los alumnos para hacer preguntas o comentarios. Un moderador o capacitador puede dar el ejemplo de esta interacción haciendo una o dos preguntas para “cebar la bomba”. Los alumnos también pueden escribir sus preguntas en fichas si el tamaño del grupo de capacitación hace que sea logísticamente difícil que los alumnos hagan preguntas verbalmente. (Instituto Nacional del Cáncer, 2001)

6.2 Discusión en subgrupos

Una discusión en grupos pequeños les permite a los alumnos compartir sus experiencias e ideas o resolver un problema. Expone a los alumnos a una variedad de puntos de vista y experiencias mientras trabajan juntos para realizar la tarea. A continuación se ofrecen consejos para determinar el tamaño del subgrupo.

Usos:

- Les permite a los alumnos presentar sus ideas en un subgrupo
- Mejora las habilidades de resolver problemas
- Ayuda a los alumnos a aprender de sí mismos
- Les da a los alumnos un mayor sentido de responsabilidad en el proceso de aprendizaje
- Promueve el trabajo en equipo
- Aclara los valores personales

Ventajas:

- Les permite a los alumnos desarrollar mayor control de su aprendizaje
- Anima a los alumnos a que sean menos dependientes del capacitador
- Anima a los alumnos tímidos o menos habladores a que participen
- Permite reforzar y aclarar la lección a través de la discusión
- Aumenta la cohesión del grupo
- Obtiene información de los alumnos

Desventajas:

- Toma tiempo poner las personas en grupos
- Compromete el control de calidad si no hay un facilitador capacitado en cada grupo pequeño

Proceso:

1. Organice a los alumnos en subgrupos utilizando algunas de las ideas a continuación.
2. Introduzca la tarea que describe lo que debería discutirse en cada subgrupo.
3. Dígalos a los alumnos cuánto tiempo tienen.
4. Pídale a cada subgrupo que nombren:
 - un facilitador de la discusión
 - un secretario
 - una persona que presentará los resultados del subgrupo al grupo completo

Utilice algunas de las ideas que aparecen después en esta sección para hacer que este proceso sea más divertido e interesante, particularmente con grupos de la comunidad.

5. Asegúrese de que cada grupo entienda la tarea.
6. Deles tiempo a los grupos para discutir.
7. Circule entre los subgrupos para:
 - Aclarar cualquier pregunta que puedan tener los alumnos
 - Asegurarse de que los alumnos trabajen en la tarea
 - Asegurarse de que unos pocos alumnos no estén dominando la discusión
8. Reúna a todos los subgrupos para tener un debate con el grupo completo.
9. Pida que las personas nombradas por cada subgrupo presenten un resumen de los resultados de su subgrupo (esto podría ser una solución a un problema, respuestas a una pregunta o un resumen de las ideas que surgieron durante el debate).
10. Identifique temas comunes que fueron evidentes en las presentaciones de los subgrupos.
11. Pregúnteles a los alumnos qué han aprendido del ejercicio.
12. Pregúnteles cómo podrían utilizar lo que han aprendido.

(CEDPA, 1995)

Determinación del tamaño de los subgrupos:

- Cuando hay un grupo grande, por lo general, no hay suficiente tiempo para que cada persona hable, y frecuentemente habrá algunos que no se sientan cómodos hablando frente a grupos. Para que todos puedan participar, trate de dividirlos en grupos más pequeños.
- Las discusiones en subgrupos después de presentaciones y conferencias son un método eficaz de asegurar que todos entiendan el material, y además les proporciona a los participantes una forma de abordar el material de una manera más personal que en un grupo grande. Las preguntas formuladas para brindarles a los alumnos oportunidades de reflexionar y explicar lo que acaban de aprender les ayudarán a asimilar y retener el material nuevo. Estas discusiones en grupos pequeños suelen ser seguidas por sesiones de "presentación" durante las cuales un participante de cada subgrupo debe compartir los resultados de su discusión en subgrupo con el grupo completo. Después de que todos los subgrupos hayan comunicado sus resultados al grupo completo, el facilitador puede agregar cualquier concepto clave que el subgrupo haya omitido.

Al determinar el tamaño apropiado de los grupos, seleccione un tamaño de acuerdo con la naturaleza del contenido que esté discutiéndose. Los temas más sensibles suelen ser más apropiados para discusiones en subgrupos. Es importante tener presente que a la vez que aumenta el número total en el grupo, se alarga la duración del proceso.

- Las discusiones entre dos alumnos (pareja) tienen diferentes ventajas que los subgrupos. Este tipo de discusión tiende a ser más privada, por lo tanto es estupenda para entrevistarse, compartir información personal, o practicar ciertas habilidades como escuchar.
- Los subgrupos de tres (las tríadas) tienen algunas de las mismas características de las parejas, tales como la privacidad y seguridad. A veces cuando los alumnos tienen una idea que les preocupa plantear al grupo completo, una tríada es un gran lugar para ponerla a prueba.
- Los grupos compuestos de cuatro a seis personas traerán más diversidad a las ideas que estén discutiéndose. Este tamaño es estupendo para equipos de planificación o grupos de estudio o en situaciones más intrincadas.

(Hope et al., 2001)

División en grupos y asignación de funciones:

Al facilitar una capacitación interactiva, a veces es necesario dividir a los alumnos en subgrupos y asignarles funciones. En otras ocasiones, puede que sea importante confeccionar cuidadosamente la composición del grupo. Por ejemplo, puede que sea importante en un grupo interdisciplinario organizar los grupos para que todos los subgrupos estén compuestos de una variedad de personas de distintos niveles de la organización o con diferentes funciones. En otras ocasiones, puede que sea apropiado que un grupo de personas que trabajan en la misma instalación o situación geográfica trabajen juntos en un subgrupo. Si es apropiado mezclar a los alumnos, a continuación se presentan algunas maneras imaginativas de dividir a los alumnos en subgrupos:

- Barajas: los cuatro palos designan los cuatro subgrupos
- Gomas de borrar, sujetapapeles, canicas, palitos, gomas de colores, etcétera: tantos colores diferentes como la cantidad de grupos necesarios
- Fichas con diferentes estampas
- Separarlos: los alumnos cuentan 1, 2, 3, 4, según la cantidad de subgrupos que desee

Selección de un secretario o informante del grupo:

- Seleccione cualquier fecha al azar; la persona cuyo cumpleaños caiga más cerca de esa fecha se vuelve el secretario
- Escoja a la persona que viva más cerca (o más lejos) del sitio de la reunión
- Escoja a la persona más nueva (o más antigua) en la organización
- Escoja a la persona con más hermanas, hermanos, nietos
- Escoja a la persona que tenga el pelo más largo o más corto

(Adaptado de CEDPA, 1995)

6.3 Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una actividad que genera una lista de ideas, pensamientos o soluciones alternativas en torno a cierto tema o problema. Es una técnica para la cual el pensamiento creativo es más importante que el pensamiento práctico. Los alumnos espontáneamente presentan ideas sobre un tema dado, no se descarta o critica ninguna idea, y se apunta cualquier cosa que sea propuesta.

El propósito de esta técnica es que los alumnos estimulen su pensamiento para obtener tantas ideas como sea posible. Después de que se haya completado la lista de ideas, el grupo aclara, clasifica o discute un punto a la vez, según la situación. Debido a la libertad de expresión fomentada, las lluvias de ideas pueden estimular nuevas ideas y soluciones a problemas anteriormente insolubles.

Usos:

- Plantea un problema o asunto
- Forma la base de la discusión
- Suele ser utilizada junto con la discusión en grupo

Ventajas:

- Genera ideas y lleva rápidamente a la discusión
- Permite que las ideas de todos sean expresadas y validadas sin juzgarse
- Genera la energía para hacer avanzar la resolución de problemas
- Estimula el pensamiento y la creatividad

Desventajas:

- Puede ser difícil conseguir que los alumnos sigan las reglas de no despreciar o criticar las ideas generadas durante la lluvia de ideas
- Puede dar lugar a que los alumnos se desvíen del tema y elaboren una lista demasiado amplia para dirigir la discusión
- Crea la posibilidad de que los alumnos puedan sentirse mal si sus ideas son criticadas
- Requiere que los alumnos tengan algunos conocimientos relacionados con el tema

Proceso:

1. Establezca las reglas para la lluvia de ideas, incluyendo lo siguiente:
 - Se aceptarán todas las ideas para la lista
 - En ningún momento debe discutirse o criticarse una idea
 - La discusión ocurre sólo después de que se haya completado la sesión de lluvia de ideas
2. Anime al grupo haciendo un ejercicio de práctica, tal como hacer que todos apunten en un pedazo de papel todo lo que pueden hacer con una regla. Luego pregúnteles uno por uno y genere una lista del grupo.

3. Anuncie el tema, problema o asunto.
4. Apunte las ideas y sugerencias en un rotafolio para evitar la repetición y mantener a los alumnos centrados en el tema.
Nota: Es conveniente si su cocapacitador apunta las ideas mientras usted hace surgir las ideas del grupo. Si no hay ningún cocapacitador, un alumno confiado puede desempeñar este papel. Asegúrese, sin embargo, de que el alumno escogido para este papel de secretario pueda seguir el ritmo rápido de la generación de ideas. Nada estorba el proceso de lluvia de ideas más que un secretario que constantemente pide que se repitan ideas, se deletreen palabras o se expliquen las siglas. La lluvia de ideas puede ser una actividad de ritmo rápido y, por lo general, genera mucha energía y participación.
5. Permita el silencio. Dé tiempo a los alumnos para reflexionar.
6. Proporcione retroalimentación positiva para estimular mayor intervención de los alumnos (por ejemplo, “Éstas son ideas estupendas...”).
7. Repase las ideas y sugerencias apuntadas periódicamente para estimular ideas adicionales.
8. Concluya la lluvia de ideas cuando nadie tenga más ideas que agregar a la lista.
9. Repase la lista final antes de la discusión.

Variación:

Una variación al método que se acaba de describir es pedirle a cada alumno que apunte sus pensamientos o ideas sobre el tema en pedazos de papel pequeños con adhesivo (Post-It notes). El capacitador luego colecciona todos los pedazos de papel y rápidamente los organiza en categorías. El grupo de alumnos examina las categorías y respuestas bajo cada una y discute las similitudes, diferencias, coherencias, incoherencias y puntos principales. (Instituto Nacional del Cáncer, 2001)

6.4 Estudio de caso

Un estudio de caso es una descripción escrita de una situación hipotética que se utiliza para análisis y discusión. Es una relación detallada de una ocurrencia real o hipotética (o una serie de eventos relacionados con respecto a un problema) que los alumnos podrían encontrar. Se analiza y se discute, y a menudo se les pide a los alumnos que lleguen a un plan de acción para resolver el problema. Los estudios de caso pueden ayudarles a los miembros del grupo a aprender a desarrollar varias soluciones alternativas a un problema y pueden ayudar a desarrollar habilidades analíticas y de resolución de problemas.

Usos:

- Sintetiza el material de capacitación
- Proporciona la oportunidad de discutir problemas comunes en una situación típica
- Proporciona la oportunidad segura de desarrollar habilidades de resolución de problemas
- Promueve la discusión y resolución de problemas en grupo

Ventajas:

- Les permite a los alumnos relacionarse con la situación
- Implica un elemento de misterio
- Evita riesgos personales utilizando situaciones hipotéticas
- Logra que los alumnos participen al máximo

Desventajas:

- Requiere mucho tiempo de planificación si usted tiene que redactar los estudios de caso
- Requiere formular cuidadosamente las preguntas de discusión

Proceso:

1. Presente el estudio de caso a los alumnos
2. Deles tiempo a los alumnos para familiarizarse con el caso
3. Presente las preguntas de discusión o el problema que debe ser resuelto
4. Enfaticé que no siempre hay sólo una solución correcta, si es apropiado para el caso específico
5. Deles tiempo a los alumnos para resolver los problemas individualmente o en grupos pequeños
6. Dé una vuelta entre los grupos pequeños para:
 - aclarar cualquier pregunta que puedan tener los alumnos
 - asegurar que los alumnos estén centrados en la tarea
 - asegurar que unos pocos alumnos no estén dominando la discusión

7. Vuelva a reunir a todos para una discusión en un grupo más grande
8. Pídales a los alumnos que presenten sus soluciones o respuestas
9. Discutan todas las soluciones o respuestas posibles
10. Pregúnteles a los alumnos lo que han aprendido del ejercicio
11. Pregúnteles cómo el caso podría ser pertinente a la vida de cada uno de ellos
12. Resuma los puntos planteados

Consejos para elaborar estudios de caso:

- Elabore un estudio de caso que sea tan realista como sea posible
- Tenga objetivos claros en mente
- Describa a las personas en el estudio de caso
- Utilice nombres, pero asegúrese de indicar que son nombres ficticios
- Indique el sexo, la edad, etnia y otras características pertinentes de cada persona
- Describa la situación específica
- Piense sobre los problemas específicos que quiera que los alumnos aborden
- Evite dar soluciones a los problemas planteados en el estudio de caso
- Evite hacer que el estudio de caso sea demasiado complejo o demasiado simplista

Entre los ejemplos de preguntas de discusión que utilizan el ciclo de aprendizaje de adultos como un modelo, figuran los siguientes:

- Describa lo que usted vea y oiga suceder en este estudio de caso.
- ¿Qué sentimientos le provoca el estudio de caso?
- Cuáles son los temas clave que revela este estudio de caso?
- ¿Qué piensa que son algunas de las causas fundamentales que llevan a estos problemas?
- ¿Cuáles son algunas posibles estrategias para resolver estos problemas?
- ¿Cómo podemos contribuir a abordar estos problemas?

(Instituto Nacional del Cáncer, 2001)

6.5 Demostración

Una demostración es un método de mostrar precisamente cómo debe realizarse una habilidad, tarea o técnica. El capacitador o un alumno experimentado les muestra a los demás alumnos cómo realizar con éxito una determinada tarea, demostrándola, describiendo cada paso y explicando las razones por las que se realiza de cierta manera. Suele ser seguida de una sesión de práctica en que los alumnos llevan a cabo la actividad bajo la supervisión del capacitador. Es básicamente una presentación visual acompañada de discusión oral, en la cual se enseñan habilidades psicomotrices. En los momentos apropiados, el demostrador enfatiza los puntos clave y discute los problemas potenciales del desempeño.

Usos:

- Les muestra a los alumnos cómo realizar una habilidad
- Aclara y corrige los conceptos erróneos sobre cómo realizar una tarea
- Muestra cómo los alumnos pueden mejorar o desarrollar habilidades
- Modela un enfoque paso por paso (por ejemplo, cómo hacer una máscara protectora para la prevención de infecciones)

Ventajas:

- Proporciona experiencia de aprendizaje basada en el desempeño real de habilidades
- Está relacionada con el trabajo o la experiencia personal del alumno, sobre todo cuando es combinada con la experiencia práctica
- Ilustra procesos, ideas y relaciones de una manera clara y directa
- Su desarrollo es de bajo costo
- Ayuda a los alumnos a fijar su atención
- Implica la participación de los alumnos cuando intentan el método ellos mismos

Desventajas:

- Requiere mucha planificación y práctica de antemano
- Requiere establecimientos y arreglos de asientos que sean planificados cuidadosamente para que todos los alumnos tengan una buena vista de la demostración
- Requiere suficientes materiales para que todos intenten la habilidad que se esté demostrando
- No asegura que los alumnos puedan inmediatamente reproducir la habilidad que se esté demostrando después de verla demostrada
- Requiere que los alumnos asuman un papel pasivo durante las demostraciones. Esto puede causar que pierdan el interés, particularmente durante las tardes y hacia el final de la sesión
- Tiene utilidad limitada

Proceso:

1. Presente la habilidad que se esté demostrando: ¿Cuál es su propósito?
2. Presente los materiales que vayan a ser utilizados
3. Demuéstreles la habilidad a los alumnos
4. Repita la demostración, explicando cada paso en detalle
5. Solicite preguntas de los alumnos
6. Permítales a los alumnos practicar la habilidad ellos mismos
7. Vaya donde cada persona para:
 - Observar a los alumnos cuando realicen la habilidad
 - Proporcionarles retroalimentación constructiva
8. Vuelva a reunir a los alumnos en el grupo completo
9. Discutan cuán fácil o difícil les resultó realizar la habilidad
10. Resuma los mensajes principales o puntos clave

(Instituto Nacional del Cáncer, 2001)

6.6 Juego de roles

Un juego de roles es una técnica en la cual varios individuos representan una situación de la vida real frente a un grupo. El argumento del juego de roles está relacionado con el tema de capacitación. No hay ningún guión, sin embargo, la situación se describe en tanto detalle como sea apropiado. Los alumnos inventan sus papeles mientras actúan. El juego de roles se discute después con relación a la situación o al problema que se esté considerando.

Usos:

- Ayuda a cambiar las actitudes de las personas
- Permite que las personas vean cómo las consecuencias de sus acciones afectan a los demás
- Proporciona una oportunidad para que los alumnos vean cómo los demás podrían sentirse o comportarse en una situación determinada
- Proporciona un ambiente seguro en el que los alumnos pueden explorar problemas con los cuales podrían sentirse incómodos discutiéndolos en la vida real
- Les permite a los alumnos explorar otras formas de enfrentarse a determinadas situaciones.
- Examina un problema delicado de relaciones humanas
- Explora posibles soluciones a problemas cargados de emoción

Ventajas:

- Proporciona la oportunidad de estimular nuevas ideas a la misma vez que se divierten
- Capta la atención del grupo
- Simula la vida real
- Proporciona una manera dramática de presentar un problema y estimular una discusión
- Les permite a los alumnos asumir la personalidad de otro ser humano: pensar y actuar como pudiera cualquier otro

Desventajas:

- Requiere que los alumnos se sientan cómodos frente a un grupo. Puede que algunos alumnos se sientan cohibidos o tímidos, o puede que teman verse "ridículos"
- Requiere parejas o tríadas en las cuales todos estén actuando u observando para abordar la desgracia de los alumnos

Proceso:

1. Prepare a los actores para que entiendan sus papeles y la situación
2. Establezca el ambiente para que los observadores sepan lo que requiera la situación

3. Observe el juego de roles
4. Deles las gracias a los actores y pregúnteles cómo se sienten sobre el juego de roles. Asegúrese de que salgan de sus papeles y vuelvan a sus verdaderas personalidades
5. Comparta las reacciones y observaciones de los observadores
6. Establezca reglas básicas para tener una discusión en grupo sobre el juego de roles
 - Haga sus comentarios de una manera orientada a usted mismo. Trate de expresar sus sentimientos mientras observaba el juego de roles. Por ejemplo, "La interacción en el juego de roles me hizo sentir..."
 - Haga comentarios descriptivos sobre lo que pasó. Por ejemplo, "Noté que la mujer hizo contacto ocular dos veces con su amigo."
 - Trate de no interpretar la conducta de los actores en términos del porqué hicieron lo que hicieron. Sin embargo, si esto parece necesario, hágalos preguntas a los actores de una manera abierta, en lugar de proyectar sus propias ideas sobre sus motivaciones. Un ejemplo de una pregunta abierta podría ser, "Estaba preguntándome ¿por qué le preguntó su estado civil a la mujer?"

Como líder de grupo, son importantes su actitud y dirección en esta discusión. Trate de proteger a los actores de verse expuestos a demasiados comentarios negativos, y trate de conseguir que los observadores hagan sus comentarios en forma de sugerencias sobre cómo mejorar el manejo de la situación. La mejor manera de hacer esto es que usted dé el ejemplo. Trate de ser lo más neutro posible.

7. Discutan como grupo las diferentes reacciones a lo que sucedió
8. Pregúnteles a los alumnos qué han aprendido
9. Pregúnteles a los alumnos cómo la situación está relacionada con sus propias vidas

Resuma los mensajes o puntos principales

(Instituto Nacional del Cáncer, 2001)

6.7 Preguntas y respuestas

Preguntas y respuestas es un método en que se hacen o se solicitan preguntas y luego se contestan. Hay dos tipos de preguntas:

- Preguntas de memoria: éstas que prueban la memoria o sólo dependen del recuerdo
- Preguntas de pensamiento: éstas que hacen que el alumno piense, utilice y aplique los conocimientos con razonamiento y lógica

Las preguntas que haga el capacitador deben:

- Dar énfasis al razonamiento y la aplicación de conocimientos, no simplemente al aprendizaje de hechos
- Estar llenas de significado y lógica
- Estar claramente formuladas, ser gramáticamente correctas y estar al alcance de los conocimientos de los alumnos
- Contener una idea a la vez
- No sugerir la respuesta

Usos:

- Para refrescar la memoria de los alumnos antes de una sesión de capacitación
- Para comprobar el aprendizaje
- Para repasar el aprendizaje anterior (revisión y repaso)
- Para evaluar rápidamente la capacidad de los alumnos de relacionar, recordar y analizar hechos

Ventajas:

- Le permite al capacitador la oportunidad de evaluar en el momento los conocimientos de los alumnos y sus aplicaciones
- Despierta el interés y estimula el pensamiento
- Proporciona la oportunidad de organizar e interpretar los pensamientos para responder
- Proporciona la oportunidad de autoexpresión
- Elimina las dudas de los alumnos acerca de si sus respuestas son correctas o no

Desventajas:

- Es posible que este ejercicio resulte difícil para los participantes que se sienten incómodos hablando espontáneamente, sin tiempo de organizar sus pensamientos, incluidos los participantes que no estén utilizando su idioma nativo

Proceso:

1. El capacitador debe:

- Tener un modo de ser natural
- Hablarle a la clase entera, pero hacerle la pregunta a sólo un alumno
- Dar suficiente tiempo para una respuesta
- Rápidamente expresar con otras palabras la pregunta si no les quedó clara a los participantes
- Reconocer una respuesta correcta
- Animar a los alumnos a contestar y hacer preguntas a su vez
- Dirigir a los alumnos sin darles pistas
- Darles a los alumnos el derecho de estar en desacuerdo mediante razonamiento lógico
- Asegurar que las respuestas de los alumnos sean correctas y significativas
- Cuando sea apropiado, y cuando lo permita el tiempo, el capacitador puede hacer preguntas de prueba para ayudar a los participantes a explorar los problemas que surjan durante una sesión de preguntas y respuestas

2. Al contestar las preguntas de los alumnos, el capacitador debe:

- Ser sensible al propósito de la pregunta
- Ser veraz, evitando respuestas vagas
- Admitir si ella o él no está seguro de la respuesta

Nota: La mayoría de las preguntas deben planificarse de antemano y escribirse en resumen en el plan de lección. Con práctica, un capacitador desarrolla habilidades sobre "qué preguntar", "cuándo preguntarlo", y "cómo preguntarlo."

(Solter, 1997)

6.8 Viajes de estudio

Los viajes de campo requieren el transporte físico de los alumnos a un lugar de interés y valor con el propósito de observación directa. El objetivo es proporcionarles a los alumnos experiencia de la vida real de primera mano y demostrar la aplicación práctica de la teoría. Los viajes de estudio no son excursiones. Son costosos y requieren mucho tiempo. Decida cuidadosamente y tenga objetivos claros antes de planificar y llevar a cabo cualquier viaje de estudio.

Usos:

- Presenciar una persona, una tecnología o un servicio en acción
- Proporcionarles a los alumnos una experiencia que no puede traerse a ellos

Ventajas:

- Pone al alumno en una situación activa
- Desarrolla cualidades de observación
- Asegura que se expongan a situaciones de la vida real
- Permite la comparación entre la teoría y la práctica
- Les permite a los alumnos desarrollar confianza en sí mismos
- Aumenta la diversidad y variedad en la experiencia de aprendizaje
- Disminuye la necesidad de explicaciones verbales

Desventajas:

- Caro — altos gastos de personal, transporte y materiales
- Sólo pueden participar los grupos pequeños; los grupos grandes hacen que sea una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo
- Es difícil evaluar el resultado en términos del aprendizaje real
- Requiere planificación cuidadosa

Proceso:

1. Selección cuidadosa de la persona o el lugar que se vaya a visitar
2. Los detalles de logística, tales como el transporte y los gastos, deben planificarse con mucha antelación. Si los alumnos tienen que hacer ciertos pagos, las cantidades y la forma de pago deben comunicárseles con mucha antelación
3. Si es posible, el capacitador debe visitar el lugar de antemano
4. El manejo de los alumnos durante el viaje debe planificarse cuidadosamente
5. Se les debe dar a los alumnos una sesión de información antes de salir para el viaje de estudio
6. Se les debe explicar a los alumnos las cosas específicas que deban observar
7. Explique claramente lo que usted espera que hagan los alumnos, y cuáles serán sus responsabilidades antes, durante y después del viaje de estudio
8. Si se espera que hagan un informe escrito, los alumnos deben ser informados del formato de antemano

(Solter, 1997)

6.9 Practicum

Un practicum puede definirse como la práctica supervisada de las habilidades aprendidas en el salón o la sala de demostración. El desarrollo de habilidades progresa en una sucesión, de la observación, a la participación práctica, al desempeño bajo supervisión. El paso final es el desempeño independiente.

Usos:

La experiencia supervisada en el campo es necesaria para aprender casi cualquier habilidad que el trabajador vaya a realizar independientemente, ya sea una habilidad verbal o una habilidad manual.

Ventajas:

- Los alumnos trabajan en situaciones reales (situación de aprendizaje activo), tratando con personas reales y utilizando herramientas, instrumentos o materiales reales
- Las habilidades reales que ayudan a desarrollar los niveles requeridos de aptitud son realizadas bajo la supervisión del capacitador
- Le proporciona al alumno la oportunidad de descubrir sus propios intereses y aptitudes
- Les proporciona a los alumnos una oportunidad de manejar objetos y situaciones
- Identifica la necesidad de supervisión futura
- Certifica a las personas para el desempeño independiente

Desventajas:

- Las experiencias en el campo debidamente preparadas requieren muchos recursos
- Si el grupo es demasiado grande, los alumnos no pueden adquirir suficiente práctica para perfeccionar sus habilidades
- Si los alumnos están practicando sus habilidades sin ninguna supervisión, no se alcanza el propósito real de la experiencia en el campo

Proceso:

1. Cree un plan minucioso paso por paso
2. Defina los niveles esperados de aptitud
3. Demuestre y practique las habilidades en un salón de clase o su equivalente
4. Enseñe los principios teóricos
5. Practique la situación de la vida real, con dirección apropiada
6. Evalúe los niveles de aptitud alcanzados

Pautas:

- El maestro debe preparar una lista de todos los procedimientos a ser aprendidos por el alumno y darles una copia a todos los alumnos
- El maestro debe preparar una lista de verificación para cada habilidad a ser aprendida por el alumno
- El alumno a su vez debe preparar un manual de procedimientos. Éste se utilizará durante la experiencia práctica, así como para evaluación y referencia posterior.

(Solter, 1997)

6.10 Asignación

Un método de estudio directo en el cual se le da a un alumno una tarea para hacer independientemente y fuera del salón.

Usos:

- Resolución de problemas
- Trabajar en proyectos sencillos y pequeños, individualmente y en grupos
- Lectura suplementaria o adicional
- Reforzar lo que se haya aprendido
- Prepararse para la próxima unidad de instrucción
- Trabajo de investigación que requiere buscar información y aprender a utilizar los medios de la biblioteca
- Aplicación de conocimientos al trabajar en proyectos
- Recolección de datos a ser utilizados después
- Trabajo creativo tal como redactar ensayos y hacer cuadros pequeños
- Practicar las habilidades aprendidas en la sesión de capacitación
- Muchos otros usos que dependen del objetivo de aprendizaje

Ventajas:

- Promueve el hábito de estudio independiente
- Fomenta el aprendizaje autodirigido
- Un alumno puede establecer su propio paso, sin tener en cuenta el nivel de los demás alumnos
- Ayuda al alumno a alcanzar su potencial
- Ayuda al maestro a evaluar la capacidad de autodirección de los alumnos

Desventajas:

- Requiere planificación minuciosa por parte del capacitador
- Crear y corregir asignaciones requiere mucho tiempo
- Demasiadas asignaciones destruyen la iniciativa del alumno
- A menos que se corrijan, devuelvan y discutan, las asignaciones son una pérdida de tiempo

Proceso:

1. Las asignaciones deben planificarse de antemano
2. El alumno debe saber el propósito exacto de la asignación
3. Deben darse instrucciones claras y precisas para hacer la asignación
4. Debe ser interesante, significativa, estimulante y pertinente al objetivo del curso, y debe contener una variedad de tareas
5. No debe ser demasiado fácil o difícil y debe darse suficiente tiempo
6. Debe verificarse, corregirse y devolverse rápidamente a los alumnos

(Solter, 1997)

6.11 Juegos

Un juego es una actividad de aprendizaje diseñada como una experiencia estructurada; una situación competitiva con un ganador en la cual el aprendizaje resulta de la participación en el juego, incluida la interacción de los participantes.

Elementos principales de los juegos:

- Objetivos de aprendizaje
- Reglas claramente definidas
- Competición
- Interacción/participación de los jugadores
- Punto de terminación o fin (tiempo, puntos, etc.)
- Resultados (se determinan ganadores y perdedores)

Usos:

- Iniciar una actividad o un programa
- Proporcionar un cambio de ritmo durante la capacitación
- Introducir variedad en la experiencia de aprendizaje
- Concluir una sesión o un programa

Ventajas:

- Aumenta la conciencia, el interés y la curiosidad, con el fin de lograr que los participantes sean más receptivos al aprendizaje
- Proporciona participación para todos
- Ayuda a los participantes a dejar de resistir el nuevo aprendizaje, sumergiéndolos en una tarea activa
- Tiene un alto valor motivador porque es divertido
- Hace hincapié en la capacitación colaborativa/por colegas
- El aprendizaje es rápido
- Permite tomar riesgos en un ambiente seguro
- Puede facilitar el desarrollo de habilidades
- Refuerza los principios, conceptos y las técnicas enseñados anteriormente

Desventajas:

- Los participantes pueden concentrarse en ganar y, por ende, no hacer caso de los objetivos de la capacitación
- Puede que los participantes no tomen el juego lo suficientemente en serio como para aprender
- Puede vencerse el tiempo antes de que el juego se procese totalmente (discutido y analizado)
- El aprendizaje puede decaer a menos que haya refuerzo en el trabajo

Proceso:

1. El capacitador debe estar familiarizado con todos los aspectos del juego
2. Dé suficiente tiempo para el juego, particularmente para el procesamiento
3. Planifique todos los arreglos preliminares antes del juego (materiales del juego, hojas de instrucciones, rotafolios, plumas, etc.)
4. Mantenga breve la introducción
5. Asegúrese de que las instrucciones escritas sean claras
6. Recuerde solicitar preguntas antes de dar la señal de empezar
7. Evite quitarles la experiencia a los participantes al comunicarse demasiado sobre ésta
8. Planifique de antemano cómo seleccionar los grupos
9. Mantenga el ambiente informal
10. Interrogue a dos niveles: el análisis del juego y su aplicación en la vida real
11. Reconozca que aunque todos tuvieran la misma experiencia, podrían percibirla de distintas maneras

(Eitington, 1996)

Apéndice 7: Uso eficaz de medios audiovisuales

A continuación se ofrecen algunos consejos para utilizar eficazmente los medios de capacitación más comunes.

Folletos:

Los folletos son materiales suplementarios que proporcionan una ampliación detallada o reiteración de uno o más aspectos de la presentación.

Consejos:

- Los folletos pueden ser su peor distracción durante una presentación si se distribuyen mientras usted está hablando. Siempre que sea posible, proporcione los folletos al final de una presentación, a menos que el público los vaya a utilizar durante la capacitación. En ese caso, proporcione los folletos antes de la presentación para evitar la distracción.
- Las reproducciones de tamaño reducido de las tablas o diapositivas utilizadas durante la presentación les pueden ser sumamente útiles a los alumnos como materiales de referencia. Añadir breves enunciados interpretativos puede recordarles a los alumnos sus puntos clave más adelante.

Rotafolio:

Un rotafolio es un bloc grande de papel normalmente montado en un trípode o un caballete. Puede utilizarse para mostrar notas previamente preparadas, así como para apuntar respuestas durante una lluvia de ideas.

- Un bloc de rotafolio puede proporcionar la flexibilidad para desarrollar y modificar dibujos simples, diagramas y enunciados durante una presentación.
- El color es sumamente importante. El verde, azul, y marrón deben utilizarse principalmente para palabras. Evite medios visuales que sean de un solo color. Utilice el rojo, naranja o amarillo sólo para resaltar. Si tiene que dar resalte visual a cinco o seis líneas, utilice diferentes colores para separarlas o agruparlas.

Consejos:

- Mantenga la fluidez de su charla mientras escribe
- Evite hablarle al rotafolio
- Si prefiere, pídale a un cocapacitador o alumno que escriba mientras usted facilita la discusión en grupo (Sea cauto al pedirles a los alumnos que escriban; algunos pueden retrasar el proceso, tomándose mucho tiempo para anotar las respuestas)
- Manténgase a un lado al escribir en un bloc de rotafolio
- Escriba con letra grande y clara
- Dibuje con lápiz una silueta borrosa de un diagrama o modelo antes de la presentación para proporcionar pautas para el marcador o la tiza
- Limite la cantidad de palabras para evitar cargar demasiado las páginas y causar distracción
- Utilice viñetas para delinear los puntos en la página
- Tenga disponible cinta adhesiva para colgar las páginas alrededor del salón

Retroproyector:

El retroproyector es uno de los equipos audiovisuales más comunes y versátiles

que se utiliza para proyectar sobre una pantalla el material de un libro o una transparencia preparada.

Consejos para elaborar transparencias:

- No utilice más de cuatro o cinco palabras por línea
- No llene una transparencia con demasiadas líneas
- Elabórelas para que puedan leerse desde la última fila del salón
- Utilice letras oscuras con fondos claros

Consejos para utilizar retroproyectores:

- Antes de empezar la capacitación, encuentre y verifique el funcionamiento del interruptor de encendido/apagado
- Coloque una transparencia en el proyector antes de la capacitación para enfocarla
- Tenga siempre una bombilla de repuesto, en caso de que se funda la que se proporciona con el proyector, y un cordón de extensión
- Mire a los alumnos, no a la pantalla, mientras esté hablando
- Dé suficiente tiempo para que los alumnos lean lo que está en la pantalla y tomen apuntes, si es apropiado
- Designe a alguien que controle las luces del salón.

Diapositivas, proyectores LCD y computadoras (para presentaciones generadas por computadora):

Las diapositivas aún son el medio visual más común utilizado en la capacitación. Sin embargo, muchos capacitadores están cambiando a proyectores LCD y computadoras para proyectar sobre una pantalla presentaciones generadas por computadora. La información siguiente aplica tanto a diapositivas como a presentaciones de PowerPoint.

Consejos para elaborar diapositivas o una presentación generada por computadora (tal como PowerPoint):

- Mantenga la sencillez de cada pantalla, utilizando viñetas y gráficos sencillos. Cada viñeta puede elaborarse durante la presentación
- Utilice una fuente lo suficientemente grande para que el texto pueda leerse desde la última fila del salón
- Utilice colores y diseños que sean agradables, pero que no distraigan al espectador
- Utilice colores que hagan resaltar el texto en una diapositiva. Utilice un color claro para el texto con un fondo oscuro. Es mejor amarillo claro con azul oscuro
- No utilice mucha animación en las presentaciones de PowerPoint. Aunque es interesante que aparezcan viñetas en la pantalla a medida que las lee, demasiada animación podría distraer a los alumnos

Consejos para utilizar diapositivas:

- Asegúrese de que sus diapositivas estén puestas en el carrusel para que se proyecten al derecho
- Practique enseñar sus diapositivas antes de la capacitación

- Practique utilizar el telemando para cambiar las diapositivas
- Practique manejar el puntero electrónico si lo estará utilizando durante su presentación
- Tenga siempre una bombilla de repuesto y un cordón de extensión consigo
- Designe a alguien que controle las luces del salón

Consejos para utilizar un proyector de LCD y computadora:

- Si no tiene acceso a su propio proyector de diapositivas o proyector LCD y computadora portátil, reserve uno para su capacitación
- Asegúrese de que la computadora está equipada con software compatible para ejecutar su presentación (por ejemplo, ¿tiene la computadora PowerPoint?)
- Asegúrese de que su presentación quepa en un disquete, o póngala en un disco Zip. Si es necesario un disquete Zip, necesitará una disquetera Zip portátil
- Antes de la capacitación, haga una pasada de prueba de su presentación para asegurar que no haya ningún problema utilizando su disquete en la computadora
- **TRAIGA SIEMPRE UNA COPIA DE SU PRESENTACIÓN EN TRANSPARENCIAS ¡POR SI ACASO!**

Entre los ejemplos de diapositivas o pantallas eficaces e ineficaces de presentaciones en computadora figuran:

Ejemplo de diapositivas/pantallas ineficaces

- Fuente demasiado pequeña: debe verse desde la parte de atrás del salón
- Demasiadas palabras en la diapositiva/ pantalla
- No es visualmente agradable
- Texto amarillo claro con un fondo blanco

Ejemplo de diapositivas/pantallas eficaces

- Fuente suficientemente grande #18 o mayor
- Pocas palabras en la diapositiva / pantalla
- Visualmente agradable
- Texto amarillo claro con un fondo azul subido

Videocaseteras

Ya que la videocasetera es sumamente versátil, está pasando a ser rápidamente una herramienta importante en las presentaciones.

Consejos

- Su uso es limitado para grupos grandes de más de 20 alumnos, ya que se necesitan múltiples monitores o pantallas grandes de proyección de video.
- La mayoría del equipo es portátil pero pesado.
- Se debe tomar muy en cuenta la compatibilidad del tipo y tamaño de la cinta magnética y videocasete con el equipo disponible.
- Avance o retroceda las cintas hasta el punto de inicio apropiado para que sólo sea necesario oprimir el botón PLAY.

Lista de verificación para reunir los materiales de capacitación

Materiales para arreglar el salón

- Música (CD, cassetes)
- Decoraciones
- Juguetes u otros objetos que los alumnos pueden utilizar para mantenerse ocupados
- Bocados
- Servicio de comida: bandejas, tazas, platos, servilletas, utensilios, bolsas de basura

Materiales para la inscripción

- Etiquetas para el nombre o rótulos de mesa con el nombre
- Lista de inscripción, lista de la concurrencia
- Marcador de punta fina para las etiquetas de identificación

Equipo audiovisual *

* Nota: Depende del equipo específico requerido para la capacitación o del equipo no proporcionado por el sitio de capacitación.

- Retroproyector
- Transparencias preparadas
- Transparencias en blanco
- Marcadores para transparencias
- Borrador para transparencias
- Proyector de diapositivas
- Carrusel de diapositivas
- Diapositivas
- Proyector LCD (para presentaciones en computadora)
- Disquete o disquete Zip con la presentación
- Disquetera Zip (si es necesario)
- Computadora

Materiales misceláneos

- Cinta adhesiva
- Tijeras
- Marcadores de diferentes colores
- Objetos para dividir a los alumnos en grupos pequeños

- Plumas o lápices para los alumnos
- Fichas
- Notas Post-It
- Sujetapapeles

Materiales para llevar a cabo la sesión

- Plan de capacitación y notas del capacitador
- Rotafolio
- Papel de rotafolio en blanco
- Páginas preparadas de rotafolio
- Cuadernos para los alumnos
- Copias de la evaluación
- Folletos (incluida la agenda, la lista de alumnos) preferiblemente organizados en carpetas u ordenados en paquetes
- Medios visuales (específicos al módulo)
- Formularios de evaluación de la sesión
- Certificados de realización de la capacitación o crédito de educación continua
- Puntero electrónico
- Cordones de extensión
- Adaptadores de enchufe de tres polos
- Bombillas adicionales
- Pilas adicionales
- Micrófono (si es necesario)
- Pantalla portátil (si es necesario)

Otros artículos específicos a la capacitación:

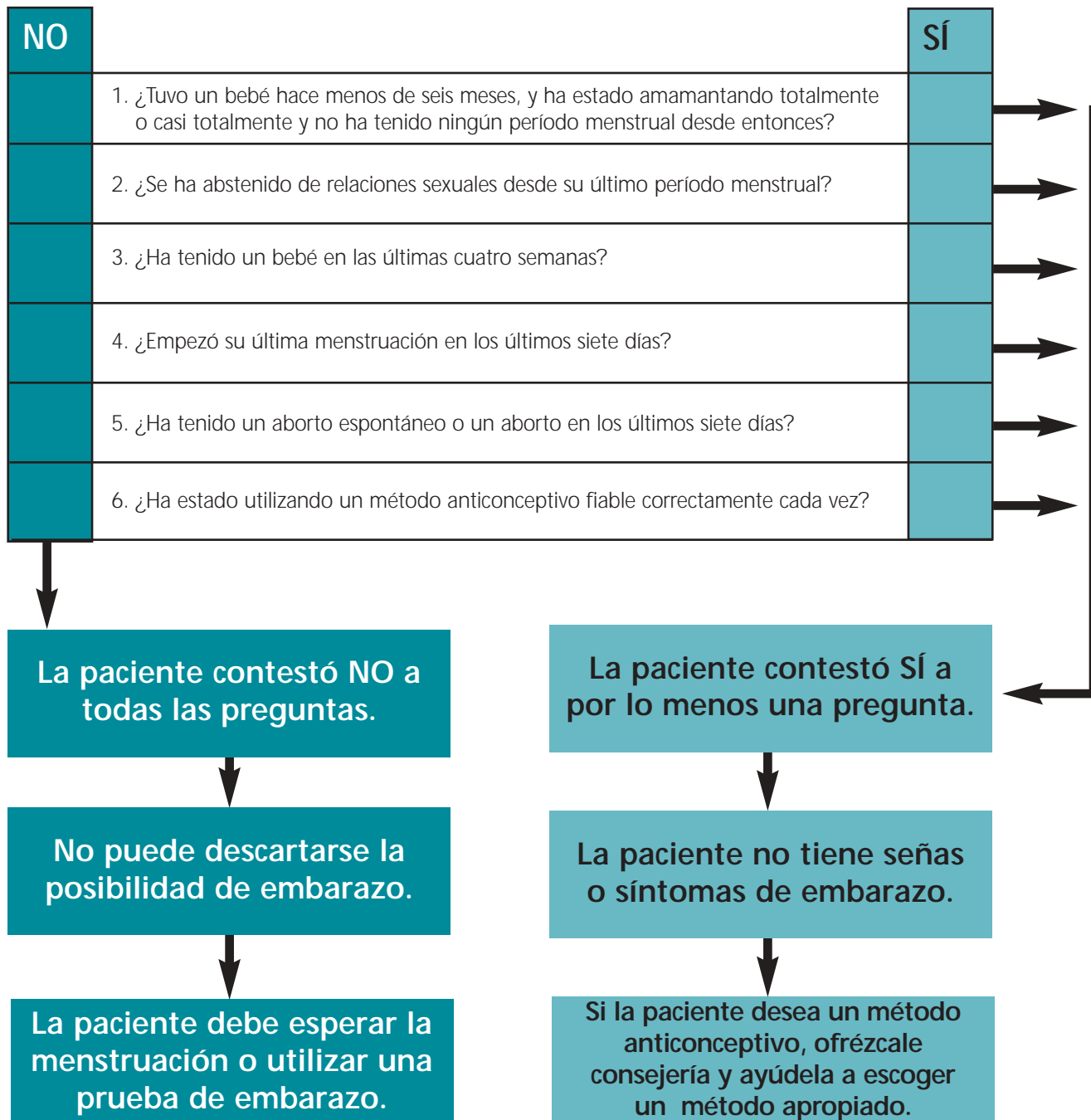
-
-
-
-
-
-

Apéndice 8: Ejemplo de una guía de tarea

Lista de verificación para descartar la posibilidad de embarazo

Cómo determinar con suficiente certeza que la paciente no está embarazada

Si la paciente contesta Sí a cualquier pregunta, proceda directamente a la primera casilla bajo la columna Sí.



Explicación de la lista de verificación para descartar la posibilidad de embarazo

Objetivo de la lista de verificación

Los prestadores de servicios de planificación familiar siempre deben descartar la posibilidad de embarazo al proporcionar métodos hormonales o dispositivos intrauterinos (DIU). Sin embargo, puede que las pruebas de embarazo no estén disponibles en todas las clínicas o sean asequibles para todas las pacientes. En tales casos, esta lista de verificación es una herramienta fácil de utilizar para que los prestadores ayuden a las pacientes que no estén menstruando a iniciar sin peligro su método elegido. Esta lista de verificación para descartar la posibilidad de embarazo está basada en criterios reconocidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Pruebas de la eficacia de la lista de verificación en clínicas de planificación familiar mostraron que la herramienta fue más de un 99 por ciento eficaz en descartar la posibilidad de embarazo.

Uso de la lista de verificación

La lista de verificación se utiliza para descartar la posibilidad de embarazo si no se dispone de ninguna prueba. El prestador simplemente le hace a la paciente cada una de las seis preguntas (o las incluye en la historia clínica). Si la paciente contesta "sí" a cualquier pregunta, y no tiene ningún síntoma de embarazo, entonces puede proporcionársele su método elegido sin peligro. Es muy importante que el prestador confíe en lo que le dice la paciente. Por ejemplo, si ella dice que su período menstrual empezó en los últimos siete días, el prestador debe creerle.

No siempre es posible descartar la posibilidad de embarazo. En estos casos, la mujer puede acudir a otro establecimiento para someterse a una prueba de embarazo, o utilizar un método de barrera provisional mientras espera su período menstrual. Si una mujer que quiere utilizar las píldoras anticonceptivas opta por esperar a que le vuelva su período menstrual, debe dársele la opción de llevarse a la casa un ciclo de píldoras para comenzarlas cuando le vuelva el período menstrual.

Adaptación de la lista de verificación

Puede que algunos programas decidan adaptar la lista de verificación a sus situaciones únicas. Por ejemplo, puesto que un prestador no tiene que seguir haciendo preguntas una vez que la paciente conteste "sí", un programa puede volver a ordenar las preguntas de la lista de verificación para que refleje razones locales comunes que descarten la posibilidad de embarazo. Sin embargo, los programas deben asegurarse de que el significado de las preguntas originales continúe siendo el mismo después de adaptarse o traducirse la lista de verificación.

(Family Health International, 2002)

Apéndice 9: Formularios de evaluación diaria

9.1 Evaluación diaria: Tarjetas de retroalimentación

Duración: de 5 a 10 minutos

Propósito: Esta actividad proporciona un mecanismo para que los participantes den retroalimentación respecto a la capacitación o experiencia de aprendizaje.

Tamaño del grupo: cualquier tamaño

Materiales:

- Tarjetas de colores (u otros pedazos de papel a color)
- Marcadores

Pasos:

1. Dos colores de tarjetas de 3x5 pulgadas (suficientes para que cada participante reciba una de cada color)
2. Distribuya dos grupos de tarjetas de 3x5 pulgadas. Cada grupo debe ser de un color diferente.
3. Pídale a cada participante que tome una tarjeta de cada color.
4. Pídale a cada participante que escriba "Una cosa que le gustó o agradeció mucho de esta capacitación" en la tarjeta color ____.
5. Pídales a los participantes que escriban, "Una cosa que desearon hubiera sido diferente de esta capacitación" en la tarjeta color ____ (color diferente al #4).
6. Cuando todos los participantes hayan completado las tarjetas, pídales que pasen ambas tarjetas hacia el frente del salón.
7. Agradezca a los participantes sus aportes y asegúreles que los capacitadores tomarán muy en cuenta su retroalimentación.

A lo largo del curso, las evaluaciones diarias pueden proporcionarles a los capacitadores retroalimentación sobre cuán satisfechos están los alumnos con el curso, así como información sobre la comprensión de los alumnos y su asimilación de material nuevo. Las evaluaciones diarias, realizadas al final del día, les proporcionan a los capacitadores información que pueden utilizar para ajustar el programa del curso, así como métodos para dar cierre a las actividades de capacitación de cada día.

9.2 Evaluación diaria: Análisis en grupo/reflexión en grupo

Duración: de 10 a 15 minutos

Propósito:

Estas actividades de evaluación les permiten a los alumnos pensar en el proceso de aprendizaje. El análisis en grupo fija la atención en lo que pueden recordar los alumnos del día anterior de capacitación, proporcionándoles a los capacitadores una evaluación informal de cuánto han retenido los alumnos. La reflexión en grupo se centra en la evaluación inmediata de los alumnos del día de capacitación actual. Ambas actividades facilitan una transición de un día al siguiente y proporcionan la oportunidad de que los capacitadores aclaren cualquier concepto erróneo o equivocación de los alumnos.

Tamaño del grupo: de 10 a 25 personas

Materiales:

- Papel de rotafolio y marcadores

Pasos (Análisis):

1. Empiece pidiéndoles a los alumnos que compartan lo que consideran haber sido los puntos principales o clave del día anterior
2. Anote los comentarios de los alumnos en el rotafolio
3. Si un alumno da una respuesta de una palabra, pídale al alumno que trate detalladamente el punto. Si el alumno tiene dificultad poniendo en palabras el concepto, pídale a otro alumno que lo ayude
4. No dedique demasiado tiempo a esta actividad; sirve para revelar sólo los temas más importantes y no un resumen completo de la sesión del día anterior
5. Si los conceptos del día anterior parecen ser particularmente difíciles para un alumno, piense en hablar individualmente con ese alumno durante un receso
6. Guarde el rotafolio para que los alumnos lo repasen durante la última sesión. Esto puede ayudar a los alumnos a visualizar lo que ellos consideran ser los puntos principales aprendidos durante todo el taller

Pasos (Reflexión)

1. Pídales a los alumnos que piensen sobre sus respuestas a las preguntas acerca de las actividades/capacitación del día
2. Pídales a los alumnos que compartan sus pensamientos y contestaciones con el grupo
3. Entre las posibles preguntas figuran:
 - ¿Qué me gustó de las actividades de hoy?
 - ¿Qué no me gustó de las actividades de hoy?
 - ¿Qué aprendí hoy y qué experiencias tuve que podré utilizar más adelante?

(Solter, 1997)

9.3 Evaluación diaria: fortalezas y deseos

Duración: de 5 a 10 minutos

Propósito: Esta actividad proporciona un mecanismo para que los participantes den retroalimentación respecto a la capacitación o experiencia de aprendizaje.

Tamaño del grupo: cualquier tamaño

Materiales:

■ Hoja de rotafolio con una línea vertical dibujada en el centro. Rotule una columna con "fortalezas" y la otra columna con "deseos".

Pasos:

1. Pídale a los participantes que nombren las cosas que les gustaron de este día de capacitación y las cosas que desearon que hubieran sido distintas.
2. Anote los comentarios en la columna correspondiente del rotafolio tal como los hagan.
3. No responda a ningún comentario a menos que necesite hacer una pregunta para aclarar algún punto.
4. Agradezca a los participantes sus aportes y asegúreles que los capacitadores tomarán muy en cuenta su retroalimentación.

9.4 Evaluación diaria: Semáforos

Duración: de 5 a 10 minutos

Propósito: Esta actividad proporciona un mecanismo para que los participantes den retroalimentación con respecto a la experiencia de capacitación/aprendizaje.

Tamaño del grupo: Cualquier tamaño

Materiales:

- Fichas con tres semáforos al principio: una luz roja, una verde y una amarilla.
- Plumas/lápices
- Agenda de capacitación

Pasos:

1. Reparta una ficha con semáforos a cada participante.
2. Pídale a los participantes que reflexionen sobre la capacitación.
3. Dígales que anoten bajo la luz roja en la ficha alguna parte de la capacitación que se debería dejar de utilizar. Bajo la luz amarilla, deberían anotar algo sobre la capacitación que podría cambiarse. Bajo la luz verde, deberían anotar cosas sobre la capacitación que fueron de "pasar" o que estuvieron bien hechas.

Nota al capacitador: Remita a los participantes a la agenda de capacitación para recordarles las actividades en que participaron.

4. Recoja las tarjetas de los participantes y asegúreles que los capacitadores tomarán muy en cuenta su retroalimentación.

9.5 Evaluación diaria: ¿Qué piensa?

Duración: de 5 a 10 minutos

Propósito: Esta actividad proporciona un mecanismo para que los participantes den retroalimentación sobre la capacitación. Puede utilizarse repetidamente durante una capacitación para evaluar actividades específicas, o al final de la sesión de capacitación para evaluar la capacitación en general. Un beneficio de este método de evaluación es que puede utilizarse con grupos de escasa alfabetización.

Tamaño del grupo: Cualquier tamaño

Materiales:

- Molde de panecillos (por lo menos 12 copas)
- Objetos pequeños, tales como piedras o dulces
- Rótulos con palabras o símbolos

1. Rotule de antemano un molde de panecillos de tal manera que cada fila diga respectivamente "buena", "mala" o "ninguna opinión." Rotule las columnas "Actividad 1", "Actividad 2", y así sucesivamente. Tenga algunas copas llenas de dulces.
2. Después de cada actividad, pase la bandeja y pídale a los participantes que pongan un dulce en la copa de panecillo que mejor describa lo que piensan de la actividad. Si la copa "buena" termina con más dulces que la "mala", sabrá que la actividad fue un éxito.

Apéndice 10: Formulario de reunión de cocapacitadores

Ejemplos de preguntas para la reunión diaria de los cocapacitadores

Para mejorar las presentaciones durante un taller de CDC, los cocapacitadores pueden discutir las siguientes preguntas durante las sesiones de reunión diaria al final del día.

Al final de cada día, muchos capacitadores sacan tiempo para reunirse como grupo para reflexionar sobre la capacitación del día anterior. Este tiempo les proporciona una oportunidad de discutir los aspectos de la capacitación que necesitan mejora y de hacer ajustes al programa y al proceso de capacitación durante los días restantes del curso.

1. ¿Cuán exitosos fuimos en lograr los objetivos de nuestras sesiones de taller hoy?
2. ¿Qué hicimos hoy que no resultó ser eficaz?
3. ¿Qué hicimos hoy que resultó ser eficaz?
4. ¿Cuán bien manejamos los problemas que surgieron durante el taller hoy?
5. ¿Cuán bien estamos trabajando juntos como cocapacitadores? ¿Hay algo que necesitemos mejorar?
6. ¿Hay algo sobre lo cual nos gustaría recibir retroalimentación durante las sesiones de mañana?

Apéndice 11: Ejemplos de herramientas de evaluación

11.1 Examen anterior y posterior de muestra: Examen de mitos y verdades sobre el abuso sexual

Direcciones: Marque una X en la línea al lado de Verdad si piensa que la declaración es verdadera. Marque una X en la línea al lado de Mito si piensa que la declaración es un mito.

1. ___Verdad ___Mito Sólo las mujeres son violadas.
2. ___Verdad ___Mito El abuso sexual significa sólo violación.
3. ___Verdad ___Mito Alguien que viola sexualmente a otra persona puede ser una persona amorosa.
4. ___Verdad ___Mito La violación es un acto de deseo sexual incontrolable.
5. ___Verdad ___Mito El abuso sexual sólo sucede en los grupos socioeconómicos más bajos.
6. ___Verdad ___Mito Una vez que alguien se da cuenta de que ella o él está siendo violado sexualmente, es fácil salirse de la relación.
7. ___Verdad ___Mito La mayoría de las violaciones son cometidas por extraños.
8. ___Verdad ___Mito Alguien puede cambiar la conducta sexualmente violenta de otra persona cambiando algunas de sus propias conductas.
9. ___Verdad ___Mito Es violación si alguien pone sus dedos dentro de la vagina de una mujer contra su voluntad.
10. ___Verdad ___Mito Es menos probable que un/a adolescente sea violado/a sexualmente si sus padres conocen a la persona con quien sale (novio/novia).
11. ___Verdad ___Mito Es más probable que las personas que son abusadas sexualmente de niños o adolescentes se vuelvan abusadores sexuales de adultos.
12. ___Verdad ___Mito La violación puede ocurrir dentro del matrimonio.
13. ___Verdad ___Mito Las mujeres piden ser violadas cuando se ponen ropa reveladora o actúan coquetas.
14. ___Verdad ___Mito El alcohol puede contribuir a la agresión sexual.
15. ___Verdad ___Mito Si una mujer joven no luchó, realmente no fue asaltada.

Tanto durante como al final de la capacitación, los capacitadores deben utilizar métodos de evaluación formales e informales para evaluar los cambios en los conocimientos, las creencias y las habilidades de los participantes. Los formularios de evaluación suelen ser administrados tanto antes como después de un curso o una sesión de capacitación (exámenes preliminar y posterior) para medir los cambios en los conocimientos, las actitudes y las creencias de los participantes (véanse los Apéndices 11.1 y 11.2). La evaluación de las habilidades de los participantes suele incluir la observación de la práctica de habilidades, utilizando listas de verificación basadas en aptitudes como herramientas de evaluación (véase el Apéndice 11.3).

Respuestas al examen sobre el abuso sexual

1. Mito: También puede ser perpetrado por las mujeres contra los hombres y por los hombres contra los hombres.
2. Mito: El abuso sexual incluye toda forma de coerción sexual (emocional, física y económica). Puede incluir o no la violación. Cualquier tipo de contacto sexual no deseado es considerado abuso sexual.
3. Verdad: Las personas que son sexualmente violentas pueden ser amorosas y cariñosas cuando no están siendo violentas.
4. Mito: La violación es un asunto de control y poder, no de deseo. A veces puede ser una respuesta enfadada a una situación, tal como esperar tener relaciones sexuales y que no se cumpla esa expectativa.
5. Mito: El abuso sexual ocurre en las áreas rurales, urbanas y suburbanas, y entre todos los grupos étnicos, raciales y socioeconómicos.
6. Mito: Cuando una persona se da cuenta de que está siendo violada sexualmente, puede que él o ella ya se sienta comprometida a la relación y le resulte difícil salirse de ésta.
7. Mito: En el 84 por ciento de todas las violaciones, el perpetrador conoce a la víctima. Entre los perpetradores pueden figurar un padre, compañero, ex-compañero, novio, pariente, otra persona en el hogar, maestro, vecino, conocido o, con menor frecuencia, un extraño.
8. Mito: La única conducta que puede cambiar es la suya. Puede hacer cosas específicas que lo pongan en situaciones menos arriesgadas, pero no puede controlar cómo actuará alguien más.
9. Verdad: Aunque las leyes contra la violación varían según cada país, la violación normalmente se define como el uso de la coerción física o emocional, o amenazas de utilizar la coerción, para penetrar por la fuerza vaginal, anal u oralmente a un niño o niña, adolescente o persona adulta.
10. Verdad: Disminuye el anonimato y le deja saber a la persona que los padres están enterados de con quién sale su hijo/a.
11. Verdad: Los estudios muestran que es más probable que las personas que son abusadas sexualmente en la niñez se vuelvan abusadores ellos mismos a menos que reciban apoyo psicológico para ayudarlos a enfrentarse con el abuso que experimentaron.
12. Verdad: La violación matrimonial es cuando un cónyuge fuerza al otro a tener relaciones sexuales, ya sea por coerción física o emocional.
13. Mito: Nadie pide ser violado. Una mujer tiene el derecho de ponerse cualquier cosa que le agrade, y un hombre tiene la responsabilidad de respetar eso. Vestirse atractivamente y coquetear invita la atención o admiración, pero no invita la violación. Sólo un violador es responsable de la violación.

14. Verdad: Beber afecta la comunicación, las habilidades de razonamiento y el dominio de sí mismo. Para el asaltante, el alcohol podría reducir las inhibiciones y llevarlo a actos de violencia que no habrían pasado si él o ella no hubiera estado bebiendo. El alcohol también podría disminuir la capacidad de una persona de interpretar correctamente señales verbales o no verbales de un compañero sobre el consentimiento para la actividad sexual. Para la víctima, el alcohol podría inhibir su habilidad de luchar contra un asaltante o de reaccionar a las señales tempranas de advertencia de una situación de alto riesgo.
15. Mito: Las mujeres jóvenes en situaciones de violación o de abuso sexual legítimamente tienen miedo de ser lesionadas más y de que el abusador o agresor les haga daño de alguna otra manera. El terror suele impedirle a una mujer joven defenderse.

(Senderowitz, et al., 2000)

11.2 Examen preliminar y posterior de muestra: Aspiración manual endouterina

Nombre _____ Puesto _____

Ciudad _____ País _____

Fecha _____ Preliminar _____ Posterior _____

Lea las preguntas y posibles respuestas cuidadosamente. Cada pregunta tiene sólo una respuesta correcta.

1. La aspiración manual endouterina (AMEU) es una técnica más segura para la evacuación endouterina que el legrado uterino instrumental (LUI), también conocido como dilatación y curetaje (D&C), porque:
 - a. Está asociada con un riesgo más bajo de complicaciones
 - b. Normalmente requiere sólo anestesia local
 - c. Puede proporcionarse en muchos ámbitos, incluso como procedimiento de paciente externa
 - d. Todo lo anterior
2. La indicación más común de los instrumentos de AMEU en la atención postaborto es para el:
 - a. Tratamiento del embarazo ectópico, biopsia endometrial y evacuación endouterina para el aborto incompleto en el primer trimestre
 - b. Tratamiento del aborto incompleto hasta las 12 semanas FUM, biopsia endometrial y tratamiento del aborto séptico incompleto
 - c. Tratamiento del embarazo ectópico, biopsia endometrial y embarazo anembriónico
 - d. Tratamiento del aborto diferido mayor de 12 semanas FUM, aborto incompleto y casos de DPPNI
3. En la técnica de AMEU, ¿qué tres funciones básicas realiza la cánula?:
 - a. Sirve de canal para el tejido aspirado, acumula el tejido aspirado y mide la profundidad de la cavidad
 - b. Acumula el tejido aspirado, mide la profundidad de la cavidad y legra suavemente el revestimiento del útero
 - c. Mide la profundidad de la cavidad, sirve de canal para el tejido aspirado y legra suavemente el revestimiento del útero
 - d. Nada de lo anterior
4. ¿Cuál de las dos jeringas de lpas tiene la mayor capacidad de succión?
 - a. La jeringa de válvula doble
 - b. La jeringa de válvula sencilla
 - c. Ninguna de las dos; la capacidad de succión es la misma en ambas jeringas
 - d. La jeringa de válvula doble cuando se utiliza con las cánulas de 7 a 12 mm

5. ¿Qué factores deben ser considerados al seleccionar el diámetro de la cánula para tratar el aborto incompleto?
- La edad de la paciente y FUM
 - La posición del útero y el grado de dilatación cervical
 - Los signos de infección y el tamaño del útero
 - El grado de dilatación cervical y el tamaño real del útero
6. Identifique la serie correcta de pasos al producir y verificar un vacío:
- Coloque el émbolo en el cilindro, cierre los botones de la válvula, hale hacia atrás los brazos del émbolo y asegúrelos en su sitio, libere los botones para verificar el vacío
 - Cierre los botones, coloque el émbolo en el cilindro, hale hacia atrás los brazos del émbolo y asegúrelos en su sitio, libere los botones para verificar el vacío
 - Coloque el émbolo en el cilindro, asegure los brazos del émbolo en su sitio, cierre los botones de la válvula, libere los botones para verificar el vacío
 - Hale hacia atrás los brazos del émbolo y asegúrelos en su sitio, cierre los botones de la válvula, coloque el émbolo en el cilindro, libere los botones para verificar el vacío
7. ¿Qué respuesta enumera en orden cuatro de los pasos más importantes en la técnica de AMEU?
- Aplique el bloqueo paracervical si es necesario, dilate el cuello uterino si es necesario, introduzca la cánula a través del os cervical, mueva la cánula hacia adelante y hacia atrás mientras la gira
 - Introduzca la cánula a través del os cervical, aplique el bloqueo paracervical, cree un vacío en la jeringa, dilate el cuello uterino si es necesario
 - Dilate el cuello uterino, introduzca la cánula a través del os cervical, aplique el bloqueo paracervical, suelte el tenáculo
 - Dilate el cuello uterino, cree un vacío en la jeringa, aplique el tenáculo, gire la cánula
8. Al dilatar el cuello uterino con los dilatadores Denniston:
- Agarre el dilatador por el medio con los dedos pulgar e índice, como si fuera un dardo; introdúzcalo suavemente hasta el orificio interno, quítelo poniendo la mano en la parte superior, luego introduzca el extremo opuesto
 - Agarre el dilatador por el medio con los dedos pulgar e índice, como si fuera un dardo; introdúzcalo suavemente hasta el orificio interno, quítelo poniendo ambas manos en la parte inferior, luego introduzca el extremo opuesto
 - Agarre un extremo del dilatador firmemente e inserte el extremo opuesto a través del orificio interno; quítelo e inserte el extremo opuesto
 - Nada de lo anterior

9. ¿Qué signos indican que el procedimiento de AMEU ha terminado al tratar un aborto incompleto?
- La jeringa está llena, las paredes del útero se sienten ásperas, se cierra el cuello uterino
 - Se pierde el vacío, se ven burbujas en la cánula, las paredes del útero se sienten sedosas
 - Se ve espuma en la cánula, las paredes del útero se sienten y suenan ásperas, el útero se contrae alrededor de la cánula
 - La jeringa está llena, se pierde el vacío, las paredes del útero se sienten y suenan ásperas
10. ¿Qué precauciones deben tomarse al utilizar la jeringa y las cánulas para realizar la AMEU?
- No sujete la jeringa por los brazos del émbolo cuando esté usándola
 - No sujete la cánula por el extremo que se introduce en el útero
 - Si se desinfecta la cánula en soluciones cáusticas, verifique que se haya enjuagado con agua estéril antes de insertarla en el útero
 - Todo lo anterior
11. Si la jeringa está llena antes de concluir la evacuación del útero, haga lo siguiente:
- Quite la jeringa y la cánula, utilice otra jeringa ya preparada
 - Desconecte la jeringa de la cánula, restablezca el vacío, cambie la cánula y continúe con el procedimiento
 - Cierre la válvula, desconecte la jeringa de la cánula, abra la válvula, vacíe el contenido de la jeringa, restablezca el vacío, reconecte la cánula y continúe con el procedimiento
 - Cierre la válvula, quite la cánula y la jeringa, vacíe el contenido de la jeringa, restablezca el vacío, abra la válvula, reconecte la cánula y continúe con el procedimiento
12. Si se obstruye la cánula durante el procedimiento:
- Quite la cánula con la jeringa hasta el os cervical para que la liberación del vacío propicie el paso del fragmento de tejido que obstruye la cánula
 - Quite la cánula y quítele el fragmento de tejido con una gasa estéril
 - Ambas a y b son correctas
 - Nada de lo anterior

13. La aspiración manual endouterina:
- Siempre se realiza en una sala de operaciones bajo anestesia general
 - Generalmente se realiza como cirugía de paciente externa utilizando un bloqueo paracervical
 - Siempre debe hacerse como cirugía de paciente externa y sin anestesia
 - Nunca se realiza como cirugía de paciente externa, aunque se haga con anestesia local

Con relación a los instrumentos de lpa, escriba "F" si la declaración es falsa o "V" si es verdadera:

14. Tanto la jeringa de válvula sencilla como la de válvula doble se componen de: válvula(s), émbolo, anillo negro de hule (también denominado anillo "O") y un aro de seguridad. ()
15. Ambas jeringas requieren adaptadores para las cánulas de 6 a 12 mm. ()
16. La jeringa de válvula sencilla sólo se utiliza para la toma de muestras endometriales. ()
17. La jeringa de válvula doble puede utilizarse para la toma de muestras endometriales con las cánulas de 3, 4, y 5 mm, y también para aspirar el tejido retenido con cánulas de mayor diámetro. ()
18. Pueden utilizarse cánulas de todo tamaño para sondar el útero. ()

Clave de respuestas: Exámenes preliminar y posterior: aspiración maunal endouterina

- | | | |
|------|-------|-------|
| 1. D | 7. A | 13. B |
| 2. B | 8. A | 14. T |
| 3. C | 9. C | 15. F |
| 4. C | 10. D | 16. F |
| 5. D | 11. C | 17. T |
| 6. A | 12. A | 18. T |

11.3 Lista de verificación de evaluación de habilidades basadas en aptitudes

Lista de verificación de habilidades de consejería sobre la planificación familiar postaborto
(a ser completada por el capacitador clínico)

<p>Instrucciones: Marque su evaluación del alumno en la casilla a la derecha de cada pregunta.</p> <p>Marque un ✓ en la casilla titulada Puntaje si la tarea fuera realizada satisfactoriamente</p> <p>Marque una X en la casilla titulada Puntaje si la tarea no fuera realizada satisfactoriamente</p> <p>Escriba las letras N/O si usted no observó al alumno realizar la tarea</p> <p>Satisfactorio: Realiza la tarea según el procedimiento estándar o las directrices</p> <p>Poco satisfactorio: No realiza la tarea según el procedimiento estándar o las directrices</p> <p>No observado: Paso o tarea no realizados por el participante durante la evaluación por el capacitador</p>

Participante _____

Fechas del curso _____

Tarea	Nota
ENTREVISTA INICIAL	
1. Saluda a la mujer respetuosa y amablemente.	
2. Evalúa si es apropiada la consejería en este momento (si no, toma medidas para que ella reciba consejería en otra ocasión).	
3. Asegura la privacidad necesaria.	
4. Obtiene datos biográficos (nombre, dirección, etcétera).	
5. Pregunta si ella estaba utilizando anticoncepción antes de quedar embarazada. De ser así, averigua si ella: <ul style="list-style-type: none"> • Utilizó el método correctamente • Discontinúo el uso • Tuvo cualquier problema utilizando el método • Tiene cualquier preocupación sobre el método 	
6. Proporciona información general sobre la planificación familiar.	
7. Explora cualquier actitud o creencia religiosa que favorezca o excluya uno o más métodos.	

Tarea	Nota
8. Le da información a la mujer sobre las opciones anticonceptivas disponibles y los riesgos y beneficios de cada una: <ul style="list-style-type: none"> • Muestra dónde y cómo se utiliza cada una • Explica cómo trabaja el método y su eficacia • Explica posibles efectos secundarios y otros problemas de salud • Explica los efectos secundarios comunes 	
9. Discute las necesidades, preocupaciones y miedos de la paciente de una manera integral y simpática.	
10. Ayuda a la paciente a escoger un método apropiado.	
HABILIDAD/ACTIVIDAD REALIZADA SATISFACTORIAMENTE	
DETECCIÓN SISTEMÁTICA DE LA PACIENTE	
1. Realiza la detección sistemática de la paciente cuidadosamente para asegurarse de que no haya ninguna afección médica que sería un problema (completa la Lista de verificación de detección sistemática de la paciente).	
2. Explica los posibles efectos secundarios y se asegura de que la paciente entienda cada uno.	
3. Realiza una evaluación posterior (reconocimiento médico), si corresponde. (Los consejeros que no sean médicos deben remitir a la paciente a un médico para la evaluación posterior.)	
4. Discute qué hacer si la paciente tiene un efecto secundario o problema.	
5. Proporciona instrucciones para la visita de seguimiento.	
6. Le asegura a la paciente que ella puede volver cuando quiera a la misma clínica para recibir consejos o asistencia médica.	
7. Le pide a la paciente que repita las instrucciones.	
8. Contesta las preguntas de la paciente.	

Firma del capacitador _____ Fecha _____

(Adaptado de Sullivan et al., 1995)

Apéndice 12: Formularios de evaluación al final de la capacitación

Los formularios de evaluación al final de la capacitación ayudan a evaluar la satisfacción de los participantes con el curso, y solicitan retroalimentación sobre el desempeño de los capacitadores y las fortalezas y debilidades del diseño del curso.

12.1 Formulario 1 de evaluación al final de la capacitación

Nombre (Optativo):

¿Se alcanzaron los objetivos generales del taller?

Objetivo 1: Proporcionar al personal clínico los conocimientos y las habilidades para comunicarse eficazmente con las mujeres con respecto a la selección de un método apropiado de planificación familiar _____Sí _____No

Objetivo 2: Proporcionar al personal clínico los conocimientos y las habilidades para remitir a las pacientes a los recursos comunitarios apropiados _____Sí _____No

Si no, explíquelo por favor y dé sugerencias para mejoras:

I. Capacitación

1. Si pudiera darle un consejo al capacitador sobre cómo mejorar la capacitación, ¿qué sería?
2. ¿Cuáles fueron algunos de los momentos culminantes o partes de la capacitación que usted más valoró?
3. ¿Qué fue lo menos que le gustó de la capacitación?
4. ¿Qué otros cursos de capacitación le gustaría que se ofrezcan?
5. ¿Qué problemas o descontentos tuvo usted con la forma en que se programó el curso?

II. Capacitador

1. Estilos de presentación: Excelente Bueno Malo
Comentarios:
2. Conocimientos del capacitador sobre el tema: Excelente Bueno Malo
Comentarios:
3. Sensibilidad a los alumnos: Excelente Buena Mala
Comentarios:

III. Comentarios adicionales / sugerencias para futuras sesiones de capacitación:

12.2 Formulario 2 de evaluación al final de la capacitación

Título del programa:

Nombre (optativo):

El propósito general de esta capacitación fue proporcionar al personal clínico los conocimientos y habilidades para comunicarse eficazmente con las mujeres respecto a la selección de un método apropiado de planificación familiar y para remitir a las pacientes a los recursos comunitarios correspondientes.

Por favor clasifique la eficacia de esta capacitación marcando sus respuestas a continuación.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Pertinencia de esta capacitación a los objetivos del programa	4	3	2	1
2. El ambiente de aprendizaje (establecimiento)	4	3	2	1
3. Objetivos				
<u>Objetivo 1:</u>				
Objetivo alcanzado	4	3	2	1
Pertinencia de la materia al objetivo	4	3	2	1
<u>Objetivo 2:</u>				
Objetivo alcanzado	4	3	2	1
Pertinencia de la materia al objetivo	4	3	2	1
4. Plazo adecuado para aprender	4	3	2	1
5. Capacitador: _____				
Presentó la información de una manera clara y lógica	4	3	2	1
Utilizó métodos didácticos eficaces	4	3	2	1
Demostró dominio de los temas	4	3	2	1
Utilizó medios visuales y volantes que aportaron a la presentación	4	3	2	1

12.3 Formulario 1 de evaluación al final de la capacitación

1. Creo que esta sesión ...
2. Durante esta sesión me sentía...
3. Me pregunto si esta sesión hubiera podido...
4. Durante esta sesión aprendí...
5. Creo que otros en este grupo eran...

12.4 Formulario 4 de evaluación al final de la capacitación

Capacitador: _____

	Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo	
	1	2	3	4	5
El capacitador estuvo bien preparado.	1	2	3	4	5
El capacitador habló en voz clara y se le entendió con facilidad.	1	2	3	4	5
El capacitador conocía bien la materia.	1	2	3	4	5
El capacitador expresó claramente las ideas e información.	1	2	3	4	5
El capacitador le dio al grupo la oportunidad de hacer preguntas.	1	2	3	4	5
El capacitador entendió las preguntas que se le hicieron y las contestó de manera satisfactoria.	1	2	3	4	5
El capacitador fue interesante y motivador.	1	2	3	4	5
Las actividades que utilizó el capacitador fueron agradables.	1	2	3	4	5
El capacitador proporcionó información que le será útil a usted cuando lleve a cabo cursos de capacitación.	1	2	3	4	5
¿Recomendaría usted que utilizáramos a este capacitador para futuras sesiones de capacitación?	1	2	3	4	5

¿Qué fue lo MÁS que le gustó de esta sesión de capacitación?

¿Qué fue lo MENOS que le gustó de esta sesión de capacitación?

¿Qué sugiere para mejorar esta sesión de capacitación?

Apéndice 13: Ejemplo del programa de la capacitación

Ejemplo del programa del curso: El primer día de un taller de Capacitación de Capacitadores

Hora	Agenda y propósito	Ejercicios y actividades	Materiales necesarios
DÍA 1 LUNES			
8:00 a 8:30	Bienvenida y comentarios de apertura Información general / propósito del curso	Mini-ponencia	-Diapositiva de PPT: Bienvenida -Materiales para los participantes -Tarjetas de identificación -Tarjetas de identificación para las mesas
8:30 a 9:00	Rompehielos: Esperanzas y vacilaciones <i>Propósito: Proporcionar a los alumnos la oportunidad de compartir expectativas e inquietudes sobre el curso; así como de conocerse y empezar a entablar relaciones</i>	Rompehielos: Esperanzas y vacilaciones	-Tarjetas de colores -Premios pequeños
9:00 a 10:00	Visión general del taller de CDC: Agenda, expectativas, establecer las normas del grupo, presentar la caja de sugerencias, presentar y denominar el "estacionamiento", sesión de verificación, funciones y responsabilidades (presentar el horario de tareas y dividir a los participantes en cuatro grupos de trabajo) <i>Propósito: Repasar la agenda del taller, definir e incorporar las expectativas de los participantes, orientar a los alumnos sobre el ambiente del taller, y exponer las funciones y responsabilidades</i>	Mini-ponencia con presentación de PowerPoint Discusión en grupo y lluvia de ideas	-PPT 1: Bienvenida, introducción, visión general -Rotafolios: expectativas, estacionamiento, normas del grupo -Horario de tareas
10:00 a 10:15	RECESO PARA EL TÉ	RECESO PARA EL TÉ	RECESO PARA EL TÉ
10:15 a 10:45	Principios del aprendizaje de adultos <i>Propósito: Presentar los principios del aprendizaje de adultos, incluidas las características de la capacitación eficaz de adultos y el ciclo de aprendizaje adulto</i>	Mini-ponencia con diapositivas de PowerPoint Discusión en grupos pequeños con informes al grupo completo	-Instrucciones del capacitador -PPT 2: Principios del aprendizaje de adultos -Volantes: Principios del aprendizaje de adultos, Ciclo de aprendizaje adulto, Retentiva y recuerdo
10:45 a 11:30	Estilos de aprendizaje <i>Propósito: Ilustrar algunos de los diferentes estilos de aprendizaje de adultos y formular estrategias sobre las maneras de trabajar eficazmente con una variedad de estilos durante un curso de capacitación</i>	Juego Mini-ponencia con presentación de PowerPoint	-Instrucciones del capacitador -Volante: Cómo trabajar con diferentes estilos de aprendizaje

11:30 a 13:30	ALMUERZO (Nota: Durante el almuerzo, los capacitadores deben ayudar al Grupo de trabajo 1 a prepararse para facilitar el rompehielos: "Esto no es una sogá")		
13:30 a 13:45	Actividad vigorizante realizada por el Grupo de trabajo 1 <i>Propósito: Proporcionar a los alumnos la oportunidad de practicar el pensamiento creativo, así como estimular a los participantes y entablar relaciones</i>	Actividad vigorizante: "Esto no es una sogá"	-Instrucciones del capacitador -soga que mida de 3 a 4 pies
13:45 a 14:30	Características de capacitadores y facilitadores eficientes <i>Propósito: Proporcionar un resumen de la función, las características y las habilidades de un capacitador eficiente, y permitirles a los alumnos reflexionar sobre las habilidades de capacitación que les gustaría mejorar</i>	Reflexión individual Ponencia interactiva con diapositivas de PowerPoint	-PPT 3: Habilidades de un capacitador eficiente -Tarjetas de colores -Marcadores -Cinta adhesiva -Volante: Habilidades de un capacitador eficiente
14:30 a 15:25	Práctica de habilidades: Facilitación y comunicación eficaz <i>Propósito: Identificar los tipos de comunicación verbal y no verbal eficaz que fomentan la comunicación abierta y facilitan el aprendizaje. Los alumnos practicarán el uso de comunicación verbal y no verbal eficaz, así como dar y recibir retroalimentación constructiva.</i>	Discusión en grupo y lluvia de ideas Escena dirigida por el capacitador como ejemplo de una comunicación deficiente Trabajo de grupos en triadas: Juegos de roles y retroalimentación estructurada Informes al grupo completo	-Instrucciones del capacitador -Rotafolio -Marcadores -Cinta adhesiva -Copias del guión de habilidades de facilitación
15:25 a 15:40	RECESO PARA EL TÉ	RECESO PARA EL TÉ	RECESO PARA EL TÉ
15:40 - 16:05 16:05 a 16:20 16:20 a 16:45	Reflexión de fin del día 1: Cómo crear un ambiente de aprendizaje productivo: <i>Propósito: Identificar las estrategias idóneas para crear un ambiente de aprendizaje que sea emocionalmente seguro y físicamente cómodo</i>	Discusión en grupo y lluvia de ideas	-Método para dividirse en subgrupos -Formularios de observación de las habilidades de facilitación -Rotafolio -Marcadores -Volantes: Cómo crear un ambiente de aprendizaje productivo; Arreglo de los asientos en el salón de capacitación
	Tarea: Cuatro grupos de trabajo <i>Propósito: Darles una tarea a los participantes para prepararse para la tarea asignada a su grupo para el día siguiente</i>	Asigne una tarea de capacitación a cada grupo a ser concluida al día siguiente (Rompehielos, Actividad vigorizante, Evaluación y Cronometrador)	-Instrucciones del capacitador para cada grupo
	Evaluación diaria: Tarjetas de retroalimentación <i>Propósito: Evaluar las fortalezas y debilidades del día 1</i>	Reflexión individual	-Tarjetas de dos colores diferentes

Bibliografía

Ajello, Clayton, Kobchitt Limpaphayom, Lynne Gaffikin, Pisake Lumbiganon y John McGrath. 1994. *The effectiveness of model-based training in accelerating IUD skill acquisition. A study of midwives in Thailand*. Baltimore, MD, JHPIEGO.

Baird, Traci, Debbie Billings y Bechesani Demuyakor. 2000. Community education efforts enhance postabortion care program in Ghana. *American Journal of Public Health*, 90(4) 631-632.

Ben Salem, B. y K.J. Beattie. 1996. *Facilitative supervision: A vital link in quality reproductive health service delivery*. AVSC Working Paper #10. Nueva York, NY, EngenderHealth. Disponible en línea: www.engenderhealth.org/pubs/work-pap/wp10/wp_10.html, última vez que fue accedido: 23 de julio de 2001.

Benson, Janie y Víctor Huapaya. 2002. *Sustainability of postabortion care in Peru. Final report to the Frontiers Project*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Billings, Debbie, Tracy Baird, V. Ankara, Joe Taylor y K. Ababa. 1999. *Training midwives to improve post abortion care in Ghana: Major findings and recommendations from an operations research project*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Bradley, Janet, Pamela Fenney Lynam, Joseph C. Dwyer y Grace E. Wambwa. 1998. *Whole-site training: A new approach to the organization of training*. AVSC Working Paper #11. Nueva York, NY, EngenderHealth. Disponible en línea www.engenderhealth.org/pubs/workpap/wp11/wp_11.html, última vez que fue accedido 23 de julio de 2001.

CARE Perú y el Ministerio de Salud Peruano. 2001. *Guide for Physicians on Emergency Obstetric Care*. Atalanta, GA, CARE.

The Center for Development and Population Activities. 1995. *Training trainers for development*. Washington, DC, CEDPA.

Center for Substance Abuse Prevention. 1994. *Facilitation skills development process training module*. Rockville, MD, CSAP, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Department of Health and Human Resources.

Cram, David. 1988. How to design the ideal training course. En Gordon, Jack, R. Zemke y P. Jones, redactores. *Designing and delivering effective training courses and measuring the results*. Minneapolis, MN, Lakewood Books.

de Bruyn, Maria y Nadine France. 2001. *Género o sexo: ¿A quién le importa? Módulo de Capacitación en Género y Salud Reproductiva Dirigido a Adolescentes y Personas que Trabajan con Jóvenes*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Doak, Cecilia C., Leonard G. Doak, y Jane H. Root. 1985. *Teaching patients with low literacy skills*. Philadelphia, PA, J.B. Lippincott Company.

Eitington, Julius E. 1996. *The winning trainer. Winning ways to involve people in learning. Tercera edición.* Houston, TX, Gulf Publishing Company.

Family Health International. 2002. *Provider Checklists for Reproductive Health Services-Reference Guide.* Research Triangle Park, NC, Family Health International.

Farrell, Betty, Douglas Huber y Ellen Israel, redactores. 2000. Module 9: Condoms and Spermicides. *Comprehensive reproductive health and family planning training curriculum.* Watertown, MA, Pathfinder International.

Fonn, Sharon, Mpefe Ketlhapile y Sanjani Varkey. 2001. *Health workers for choice. Working to improve quality of abortion services.* Braamfontein, Johannesburgo, South Africa Institute for Medical Research.

Fort, Alfredo, Jim McCaffery, Marc Luoma, Constance Newman, Fred Rosenweig y Sharon Rudy. 2002. *Intrah performance improvement source document.* Chapel Hill, NC, Intrah. Disponible en línea: <http://www.intrah.org/sst/>, última vez que fue accedido: 22 de enero de 2003.

Freire, Paulo. 1983. *Pedagogy of the oppressed.* Vigésima edición. Nueva York, NY, The Continuum Publishing Corporation.

Heaney, Tom. 1995. Issues in Freirean pedagogy. <http://nlu.nl.edu/ace/Resources/Documents/FreireIssues.html> (última vez que fue accedido: 23 de enero de 2003).

Hord, Charlotte E. 2001. *Construyendo acceso al aborto seguro: Una guía práctica para el Advocacy.* Chapel Hill, NC, Ipas.

Hord, Charlotte E. y Makhosazana Xaba. 2002. *Abortion law reform in South Africa: Report of a study tour, May 2001.* Johannesburgo, Sudáfrica, Ipas.

Hope, Anne y Sally Timmel. 2001. *Training for transformation: A handbook for community workers.* Book 2. Londres, ITDG Publishing.

Hyman, Alyson y Phan Bich Thuy. 2002. *Training of trainers to conduct effective training courses.* Trabajo inédito presentado en el curso de Capacitación de Capacitadores de Vietnam para llevar a cabo cursos de capacitación eficaz, Hanoi, Vietnam.

Instituto Nacional del Cáncer. 2001. *Trainer's guide for cancer education.* Rockville, MD, Instituto Nacional de Salud, Instituto Nacional del Cáncer.

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

Ipas. 2003. *Capacitación eficaz en salud reproductiva: Diseño y ejecución de cursos: Manual del capacitador.* Chapel Hill, NC, Ipas. Inédito.

- Jarrell, Martha, José David Ortiz Mariscal y Judith Winkler, eds. 2002. *Manual de capacitación para la atención postaborto: Recursos Técnicos para la Atención Postaborto: Volumen 2*. Chapel Hill, NC, Ipas.
- JHPIEGO. 1997a. *Framework for reproductive health training*. <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/process/3FS6FRAE.htm> (última vez que fue accedido: 9 de octubre de 2001).
- JHPIEGO. 1997b. *JHPIEGO Technical report FCA-28*. Baltimore, MD, JHPIEGO.
- JHPIEGO. 2000. *Advanced training skills for reproductive health professionals*. Baltimore, MD, JHPIEGO.
- JHPIEGO. 2001. *Planning for a training course: Selecting a clinical site for a clinical skills course*. *JHPIEGO Trainer News*. Baltimore, MD, JHPIEGO. <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6issues/6jtn/v4/tn12ctsplan3.htm> (última vez que fue accedido: 21 de febrero de 2003)
- Johnson, R. y D. Lewison. 1996. *Issues in training for essential maternal health care*. Baltimore, MD, JHPIEGO.
- Kirkpatrick, D. 1998. *Evaluating training programs*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, James C. 1988. *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Englewood Cliffs, NJ, Cambridge Book Company
- Long, P. y N. Kiplinger. 1999. *Making it happen: Using distance learning to improve reproductive health provider performance*. Chapel Hill, NC, Intrah. Disponible en línea: www.intrah.org/PDF/DL.pdf, última vez que fue accedido: 30 de septiembre de 2001.
- Magnum, Stephen L. 1988. *On-the-job vs. classroom training: Some deciding factors*. En Gordon, Jack, R. Zemke y P. Jones, redactores. *Designing and delivering effective training courses and measuring the results*. Minneapolis MN, Lakewood Books.
- Marais, Thea. 1996. *Abortion values clarification training manual*. Melrose, Sudáfrica, Planned Parenthood Association of South Africa.
- McInerney, Teresa, Traci L. Baird, Alyson G. Hyman, Amanda B. Huber y Merrill Wolf, redactoras. 2001. *A guide to providing abortion care*. Chapel Hill, NC, Ipas.
- MotherCare. 2000. *Improving provider performance: An exploration of the literature*. *MotherCare Matters*, 9(2). Arlington, VA, John Snow, Inc.
- Organización Mundial de la Salud. 1987. *The community health worker: Working guide, guidelines for training and guidelines for adaptation*. Ginebra, OMS.

Otsea, Karen, Janie Benson, Diana Measham, Margaret V. Thorley y Rosalinda Lidh. 1999. *Recursos Técnicos para la Atención Postaborto: Volumen 3: Monitoreo de la atención postaborto*. Chapel Hill, NC, Ipas.

Pfeiffer, J.W. y A.C. Ballew, redactores. 1991. *Theories and models in applied behavioral science, Vol. 2*. San Diego, CA, Pfeiffer and Company.

Robinson, Russell D. 1994. *An introduction for helping adults learn and change*. West Bend, WI, Omnibook Company.

Rogo, Kama, Solomon Orero y Monica Ogutto. 1998. *Preventing unsafe abortion in Western Kenya: An innovative approach through private physicians*. *Reproductive Health Matters*. 6(11).

Russell, Susan. 1997. *Create effective job aids*. *Info-line Issue #9711*. Alexandria, VA, ASTD.

Sanders, Ethan. 1999. *Learning technologies*. *Info-line Issue #9902*. Alexandria, VA, ASTD.

Senderowitz, Judith, Cathy Solter y Gwyn Hainsworth. 2000. Module 16: *Reproductive Health services for adolescents*. *Comprehensive health and family planning training curriculum*. Watertown, MA, Pathfinder International

Sharpe, Cat, ed. 1989. *Course design and development*. *Info-line Issue #8905*. Alexandria, VA, ASTD.

Smith, Mark K. 1997. Paulo Freire. <http://www.infed.org/thinkers/et-freir.htm> (última vez que fue accedido: 23 de enero de 2003).

Solter, Cathy. 1997. Module 14: *Training of trainers*. *Comprehensive reproductive health and family planning training curriculum*. Watertown, MA, Pathfinder International.

Spitzer, Dean R. 1988. Five keys to successful training. En Gordon, Jack, R. Zemke y P. Jones, redactores. *Designing and delivering effective training courses and measuring the results*. Minneapolis MN, Lakewood Books.

Sullivan, Rick, Ron Magarick, Gary Bergthold, Ann Blouse y Noel McIntosh. 1995. *Clinical training skills: A problem-solving reference manual*. Baltimore, MD, JHPIEGO.

Sullivan, Rick y Lynne Gaffikin. 1997. *Habilidades para el diseño de la instrucción para profesionales de salud reproductiva*. Baltimore, MD, JHPIEGO.

Sullivan, Rick, Ann Blouse, Noel McIntosh, Lois Schaefer, Elaine Lowry, Gary Bergthold y Ron Magarick. 1998. *Clinical training skills for reproductive health professionals*. Second edition. Baltimore, MD, JHPIEGO.

Swift, Robin, redactora. 1997. *The HeART of training: A manual of approaches to teaching about HIV/AIDS*. A joint project of Cooperative Agreement Training Working Group, Special Projects of National Significance Program, HIV/AIDS Bureau, Health Resources and Services Administration. Washington, DC, LTG Associates.

Wallerstein, Nina. 1992. Powerlessness, empowerment and health: Implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 6(3):197-205.

Zemke, Ron y John Gunkler. 1988. 28 Techniques for transforming training into performance. En Gordon, Jack, R. Zemke y P. Jones, eds. *Designing and delivering effective training courses and measuring the results*. Minneapolis, MN, Lakewood Books.



300 Market Street / Suite 200 / Chapel Hill, NC 27516 EE.UU.

1-919-967-7052 / ipas@ipas.org / www.ipas.org

Ipas trabaja mundialmente para mejorar la vida de las mujeres mediante un enfoque en la salud reproductiva. Capacitamos y equipamos a los profesionales de la salud para asegurar que los servicios de aborto sean seguros y accesibles al máximo grado permitido por las leyes locales.