

ORGANIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Documento elaborado por Lic. Amanda Galli
Documento de trabajo . Remediar + Redes.
Ministerio de Salud. Mayo 2013

“ El propósito de todo programa de capacitación es, en última instancia, prestar servicio a la comunidad que sostiene el programa o cuyas necesidades éste tiene que satisfacer.”(¹)

La actividad inicial es revisar las necesidades de capacitación: tener la seguridad que la capacitación del personal es la solución para los problemas identificados.

Cabe recordar que los trabajadores pueden fallar en el cumplimiento de su tarea porque

- No sabe cómo hacerla
- No quiere hacerla
- No puede hacerla

Sólo en el primer caso la capacitación es una intervención adecuada y generalmente esta necesidad de capacitación se genera por la incorporación de algunas innovaciones en el contexto asistencial.

En el segundo caso se trata de un problema de motivación que muy probablemente dependa de las condiciones de trabajo y de las habilidades del supervisor; en el tercer caso seguramente se debe a que el trabajador carece de los elementos necesarios para cumplir con la tarea.

Recuerde:

La determinación de las necesidades de capacitación es fundamental.

Para poder identificar las necesidades de capacitación se requiere una clara especificación de las actividades y responsabilidades de cada trabajador.

Las deficiencias o problemas identificados servirán de base a la elaboración del programa de capacitación.

Existen distintas estrategias para identificar necesidades de capacitación y/o formación de personal de salud: estudios epidemiológicos, encuestas de opinión, análisis de tareas, análisis de incidentes críticos y otros. Cada una de las formas de identificación de necesidades y prioridades tiene sus ventajas e inconvenientes y habrá que seleccionar una u otra según los fines perseguidos y los recursos disponibles.(²)

Según las necesidades de capacitación identificadas la capacitación puede demandar distinto grado de complejidad y distinta duración en el tiempo. En la práctica, en el sector salud, la mayoría de los eventos de capacitación suelen durar alrededor de 2-3 días.

El éxito de una actividad de capacitación depende de su buena preparación; la organización cuidadosa del evento garantiza en gran medida que transcurra tal como estaba previsto y sin mayores dificultades. En la preparación se deben considerar los siguientes aspectos:

¹ Katz FM. Pautas para la evaluación de programas de capacitación de personal de salud. Publicación científica Nº 415 OPS/OMS. 1981

² García Barbero M, Alfonso Roca MT, Cancillo Salas J, Castejón Ortega JV. Planificación educativa en ciencias de la salud. Masson . Madrid . 1995

- El plan de trabajo.
- La selección y contratación del equipo de capacitación.
- La fijación de las fechas.
- La invitación a los participantes.
- El presupuesto.
- El lugar de realización .
- Los materiales necesarios.

Plan de trabajo: lo primero es organizar la tarea elaborando un plan en el que se detallen las actividades a realizar, las personas responsables de cada actividad y las fechas límites para cada una de ellas. Es recomendable elaborar un cronograma. Un plan de trabajo permite a las personas concentrarse en sus compromisos y el coordinador responsable puede mantener el control general de la organización.

Selección y contratación del equipo de capacitación: el coordinador de la capacitación elige y coordina el equipo de capacitación y decide cómo debe estar compuesto este equipo. Generalmente este equipo se integra con

- ✓ **el coordinador** que organiza el evento, garantiza su logística y es el responsable final.
- ✓ **el moderador** es el que conduce las actividades, es el que está al frente del grupo, responde por la metodología y el hilo conductor de las clases y/o talleres, coordina las reuniones plenarias.
- ✓ **el docente:** es responsable de los contenidos temáticos, conduce clases dialogadas, elabora las consignas para los grupos de trabajo.
- ✓ **el personal de apoyo:** asisten a las personas anteriormente mencionadas en relación con la logística: registros, control de asistencia, distribución de materiales, mantenimiento del orden de la sala, manejo equipo de audio y de proyecciones.

Recuerde:

Llevar a cabo un curso o taller exige que el equipo de trabajo funcione bien como grupo.

Además del conocimiento y acuerdo sobre el enfoque conceptual y metodológico es importante un espíritu de cooperación y confianza.

El buen funcionamiento del equipo de capacitación requiere una fase de preparación previa al taller, en la cual las personas se encuentran como grupo, analizan y discuten un programa preliminar y acuerdan cómo se llevarán a cabo las sesiones del taller. La posibilidad de llevar a cabo una o más reuniones previas está sujeta al presupuesto. Al menos una reunión previa, el día anterior al inicio del evento, es imprescindible para distribuir las responsabilidades por sesiones de trabajo y el manejo del tiempo. Eventualmente, para el desarrollo de un tema específico se puede invitar a un experto que debe ser incorporado al equipo y presentado como tal.

PROGRAMACIÓN DE UN CURSO / JORNADAS / TALLER

El moderador y los docentes que estarán a cargo de las actividades deben preparar el programa.

Los pasos a seguir en la programación de una actividad de capacitación son los mismos si se trata de un curso anual o de unas jornadas de 2-3 días.

Etapas en la Programación	Acciones
1	explicitar propósitos generales
2	identificar características de los sujetos, destinatarios
3	establecer los resultados esperados , redacción de los objetivos específicos
4	selección de los contenidos, temas a desarrollar, información necesaria
5	estrategias de enseñanza, maneras de organizar las actividades del instructor y de los

	participantes
6	recursos necesarios
7	evaluación de los resultados

1.- Explicitar los propósitos generales: se debe dar respuesta al ¿por qué? y ¿para qué? se llevará a cabo la capacitación. Los propósitos se refieren al problema identificado y a las metas que se desean alcanzar para la solución del problema.

2.- Identificar las características de los destinatarios: conocer las características y necesidades de los participantes permite ajustar la programación a las experiencias y conocimientos previos que ellos tengan. En educación de adultos que se desempeñan en organizaciones es importante conocer el contexto laboral. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento que se tiene acerca del contexto más efectiva será la comunicación.

3.- Establecer los resultados esperados: los objetivos específicos describen las nuevas competencias que tendrán los trabajadores como resultado del aprendizaje realizado. La tarea de formular los objetivos específicos tiene sus dificultades pero representa muchas ventajas:

- el participante sabe qué se espera de él y puede autoevaluarse.
- todos los miembros involucrados en el proceso conocen cuáles son las metas a alcanzar.
- los docentes pueden orientar mejor los esfuerzos de la enseñanza
- los objetivos orientan la selección de contenidos y estrategias de enseñanza.
- facilita la evaluación, hay que evaluar aquello que se describió en los objetivos.

En la redacción de los objetivos de aprendizaje – resultados esperados- es recomendable utilizar verbos que expresen una conducta que pueda ser evaluable, es decir que pueda ser observada o registrada de alguna manera. Frecuentemente se utilizan formulaciones tales como “ *al finalizar el curso el alumno tiene que conocer...*” El verbo *conocer* es imposible de observar y se presta a múltiples interpretaciones. Se recomienda utilizar otros verbos- que expresan el conocimiento- tales como: definir, describir, identificar, explicar, sintetizar.⁽³⁾

Diversos autores han tipificado de diferente manera los objetivos de aprendizaje en función del tipo de aprendizaje que se pretende lograr. Por ejemplo, hay quienes hablan de aprendizajes de tipo cognoscitivo, afectivo y psicomotriz; otros prefieren hablar del aprendizaje de contenidos, de métodos, de habilidades o destrezas, y de actitudes y valores. Y otros prefieren definir tres niveles: conocer, comprender y manejar los contenidos. Con un ejemplo se entenderá la diferencia entre estos niveles.

En un curso de metodología de la investigación se está estudiando el método científico-experimental. Los alumnos conocen ya los pasos del método (primer nivel-conocer), y lo han sabido explicar adecuadamente en los exámenes teóricos y en las discusiones que se han sostenido (segundo nivel-comprender). Sin embargo, al momento de pasar a la parte práctica, y pedirles que desarrollen un proyecto de investigación-experimentación es patente que la mayoría de los alumnos no sabe cómo aplicar los principios teóricos a la práctica (tercer nivel-manejar) (.4)

³ García Barbero M, Alfonso Roca MT, Cancillo Salas J, Castejón Ortega JV. Planificación educativa en ciencias de la salud. Masson . Madrid . 1995

⁴ Carlos Zarzar Charur . la definición de objetivos de aprendizaje. una habilidad básica para la docencia. UNAM. México 1994. Disponible en www.saidem.org.ar

Sobretudo en la enseñanza de la clínica se ha planteado el tema de la “profundidad” en la que se debe lograr el conocimiento de determinadas patologías y el nivel de dominio en determinados procedimientos. El modelo propuesto por la Universidad Charles de Praga se basa en los siguientes niveles:

Profundidad del conocimiento de diferentes cuadros clínicos:

- a) **Ser capaz de reconocer o sospechar:** el médico debe saber de su existencia y ser capaz de obtener del paciente información adicional. Nivel de diagnóstico presuntivo. “Sospecha”; “señales de alarma”. Por ejemplo aneurisma cardíaco.
- b) **Ser capaz de abordarlo en la práctica clínica:** debe estar en condiciones de abordarlo en la práctica clínica; en una situación real, debe ser capaz de considerar el cuadro clínico: hacer diagnóstico y decidir tratamiento. Por ejemplo Cáncer de mama. No se espera que un recién graduado realice una biopsia y lleve a cabo un estudio anatomopatológico. Tampoco se prevé que lleve a cabo el tratamiento quirúrgico y/o radioterapia y/o quimioterapia.

Este nivel puede subdividirse a su vez en otros dos:

D (diagnóstico): realizar el diagnóstico que puede establecerse por el examen físico y medios auxiliares simples o estudios adicionales solicitados por el médico (Rx, laboratorio)

T (tratamiento): prescribir el tratamiento utilizando los esquemas de uso habitual en las enfermedades no complicadas.

Profundidad en el dominio de técnicas y procedimientos.

- a) **Información:** el graduado sabe que existe y para qué sirve determinado procedimiento, indicaciones y contraindicaciones. Por ejemplo punción arterial, biopsia hepática.
- b) **Observación o demostración:** posee conocimientos teóricos y ha observado una demostración realizada por el instructor. Por ejemplo pruebas funcionales respiratorias, endoscopía gástrica.
- c) **Ejecución supervisada:** ha realizado, bajo supervisión, el procedimiento en varias oportunidades. Por ejemplo efectuar masaje cardíaco.
- d) **Rutina – domina el procedimiento:** realiza el procedimiento en forma autónoma. Por ejemplo: medir peso y talla, palpación de ganglios linfáticos, punción venosa, evaluación del estado nutricional.

Tener en cuenta estos niveles de profundidad del conocimiento es fundamental a la hora de formular los objetivos de aprendizaje y este mismo nivel de profundidad es el que deberá ser exigido a la hora de la evaluación.

4.- Selección de los contenidos, temas a desarrollar, información necesaria. Los expertos seleccionan los temas que van a desarrollar en sus clases y conferencias en función de qué desean que su auditorio recuerde y/o valore; todos los docentes seleccionan los temas en

función de los conocimientos declarativo y procedimental (⁵) que, a su juicio, necesitan los alumnos para alcanzar los resultados deseados (objetivos). Los aprendizajes de actitudes y valores generan formas de ser o estar ante personas y/o cosas. Estos aprendizajes están fuertemente relacionados con modelos de identificación y con procesos de socialización más que con clases o conferencias en las que un docente explica principios y/o normas.

5.- Estrategias de enseñanza / Experiencias de aprendizaje. En esta etapa se decide:

¿Qué hará el docente?	¿Qué harán los estudiantes?
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dictará una clase? • ¿Coordinará un seminario? • ¿Conducirá un cine – debate? • ¿Aplicará un pre-test? • ¿Hará una demostración ¿Mostrará cómo se hace un procedimiento? • ¿Estimulará el estudio independiente? <ul style="list-style-type: none"> ¿Producirá guías de lectura? ¿Preparará material autoinstructivo? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Escuchar y tomar apuntes? • ¿Escribir informes? Monografías? • ¿Contestar cuestionarios? • ¿Buscar información en you tube? • ¿Hacer una búsqueda bibliográfica? • ¿Participar en dramatizaciones? • ¿Practicar en simuladores? • ¿Discutir con sus compañeros? • ¿Entrevistar pacientes? • ¿Hacer visitas domiciliarias?

Las actividades deben ser organizadas teniendo presente los siguientes criterios:

- ✓ **la relación con los objetivos propuestos.** Una experiencia propuesta a los estudiantes se convierte en una “práctica adecuada” cuando está estrechamente relacionada a los objetivos de aprendizaje propuestos. Si los estudiantes deben ser capaces de realizar un determinado procedimiento será necesario que practiquen supervisadamente el mismo ya que no bastará que el docente lo explique verbalmente y les muestre los materiales que se deberán usar.
La enseñanza de los contenidos procedimentales requiere demostraciones didácticas por parte del docente, ejecución de la destreza por parte del estudiante en forma supervisada y luego práctica de la misma hasta que se convierta en una rutina. Probablemente los tiempos de práctica deberán adecuarse a cada estudiante, no todos los alumnos llegarán a realizar el procedimiento en forma correcta al mismo tiempo.
- ✓ **la participación activa del estudiante.** Se han realizado muchos estudios para determinar cuánto aprenden los alumnos cuando escuchan hablar a un instructor en una clase (⁶). Estos estudios revelan que los alumnos aprenden muy poco. Estos

⁵ Los conocimientos declarativos se refieren a cómo son las cosas y los fenómenos y los conocimientos procedimentales se refieren a cómo se hacen las cosas.

⁶ Marinopoulos SS, Dorman T, Ratanawongsa N, Wilson LM, Ashar BH, Magaziner JL, Miller RG, Thomas PA, Prokopowicz GP, Qayyum R, Bass EB. *Effectiveness of Continuing Medical Education. Evidence Report/Technology Assessment No. 149* (Prepared by the Johns Hopkins. Evidence-based Practice Center, under Contract No. 290-02-0018.) AHRQ Publication No. 07-E006. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality. January 2007.

magros resultados se pueden mejorar utilizando recursos audiovisuales y organizando tareas en pequeños grupos de discusión.

La educación médica continua se vale de gran cantidad de estrategias tales como distribución de materiales educativos (folletos, guías clínicas, revistas, boletines), conferencias, congresos, cursos, seminarios, jornadas, grupos de discusión, comité de revisión de historias clínicas, auditorías, ateneos clínicos, ateneos bibliográficos (journal club), pasantías, talleres de entrenamiento, entrenamiento en servicio, supervisión capacitante y otras más. Se han realizado muchos trabajos evaluando los resultados que se logran con distintas estrategias: se encontró que cada estrategia por separado resulta poco eficiente y que se registran algunos cambios en la práctica cuando se utilizan dos o más estrategias combinadas.

Las actividades de capacitación que se realizan en el mismo lugar del trabajo, más vinculadas a las necesidades de la práctica parecen tener mejores resultados que las conferencias y clases fuera del ámbito de trabajo. Las clases y conferencias impactan en el nivel de conocimientos de los profesionales pero no modifican su desempeño.

Bandura A (7) , en su obra Pensamiento y acción, enfatiza:

“ La adquisición de conocimientos y de habilidades referentes a las innovaciones es necesaria pero no es suficiente para que produzca su adopción en la práctica. Son varios los factores que determinan si el individuo actuará de acuerdo con lo que ha aprendido.”

Davis y colaboradores (8) concluyen que cuando el propósito de la capacitación es modificar el desempeño profesional no se deben utilizar las modalidades tradicionales en forma exclusiva porque está demostrado que no son efectivas. Las sesiones interactivas, la discusión de casos, el rol playing, el entrenamiento en servicio (hands on practice sesion) y el aprendizaje basado en la práctica (9) son las estrategias más efectivas para cambiar la conducta profesional e impactar en la salud de los pacientes.

Recuerde:

Las sesiones interactivas y el trabajo en grupos, son mas efectivas que la recepción de información en forma pasiva. (clases, conferencias, recepción de material educativo no solicitado).

En los pequeños grupos de discusión se produce un intercambio entre colegas, cada profesional puede confrontar su propia experiencia asistencial con la de sus pares.

⁷ Albert Bandura *Pensamiento y Acción*. Biblioteca de Psicología, Psiquiatría y Salud. Martínez Roca. Barcelona. 1987. Pag 170

⁸ Davis D, Thomson Obrien MA, Freemantle N et al. *Impact of formal continuing medical education. Do conferences, workshops, rounds and other traditional educational activities change phsycian behavior or health care outcomes*. JAMA 1999; 282:867-74

⁹ Aprendizaje basado en la práctica: reflexión sobre aciertos y errores de la propia práctica, comparación con estándares de buena práctica y elaboración de un plan personal para el mejoramiento.

6.- Recursos necesarios.

Recursos materiales o de infraestructura: salones con sillas movibles, consultorios, laboratorios, maniquís, simuladores, equipos de audio y proyecciones.

Recursos instruccionales: elementos elaborados o seleccionados por el docente puestos a disposición del alumno para su aprendizaje autónomo: referencias bibliográficas, guías de lectura, tarjetas con instrucciones para el trabajo en pequeños grupos, ppt, videos y módulos de autoinstrucción entre otros.

Recursos humanos: coordinadores, moderadores, docentes invitados, personal de apoyo.

Un recurso especialmente importante es el tiempo: todas las actividades participativas demandan más tiempo que las tradicionales comunicaciones unidireccionales (clases y conferencias).

7.- Evaluación de los resultados. Uno de los aspectos más importantes de la función de un instructor consiste en determinar cuánto han aprendido los alumnos. Los resultados de las pruebas y exámenes pueden utilizarse para orientar a los alumnos sobre los conocimientos y habilidades que deben ampliar o reforzar. Estos mismos resultados pueden orientar al instructor en cuanto a qué actividades del curso han sido más adecuadas y cuáles deben ser mejoradas⁽¹⁰⁾

Recuerde: el propósito de todas y cada una de las actividades de capacitación es promover el aprendizaje y mejorar la práctica profesional. Verificar el logro de los objetivos de aprendizaje es una manera de evaluar la efectividad de la tarea realizada.

Los instrumentos, momentos o instancias de la evaluación deben decidirse de acuerdo a los objetivos propuestos. En la programación deben figurar el tipo y oportunidad de pruebas y exámenes. Cuando se arma el cronograma de un curso es conveniente prever un tiempo para realizar una revisión de los resultados de la evaluación con los alumnos.

Existen gran cantidad de métodos de evaluación: exámenes orales y escritos, pruebas de desarrollo y exámenes estructurados (selección múltiple y otros), observación directa estructurada (listas de cotejo o rúbricas, mini-cex) y observación en situaciones simuladas (osce).⁽¹¹⁾

En el Anexo I figura un documento con recomendaciones para redactar preguntas para una prueba escrita y un artículo que describe el Mini –cex que es un instrumento para sistematizar la observación del desempeño.

Autoevaluación: instancia en la que el alumno evalúa su propio aprendizaje y desempeño. La habilidad para la autoevaluación puede ser aprendida y es importante

¹⁰ Abbat FR. Enseñar a aprender mejor. Guía para instructores de personal de atención primaria de salud. Serie desarrollo de Recursos Humanos. Nº 64. OPS/OMS . 1985

¹¹ Durante Montiel, Lozano Sánchez, Martínez González, Morales López, Sánchez Mendiola. Evaluación de competencias en Ciencias de la Salud. Panamericana . México. 2012

porque muchos profesionales de la salud trabajan con un mínimo de supervisión y tienen que autoevaluarse en el cumplimiento de sus funciones (¹²).

Evaluación recíproca o evaluación entre pares: un alumno evalúa el desempeño de sus compañeros. Este tipo de evaluación resulta de gran utilidad durante las experiencias prácticas. Es fundamental que el alumno evaluador disponga de las guías o listas de cotejo en el que se enumeren los pasos correctos del procedimiento.

En las Jornadas o Talleres que tienen una duración de 1 ó 2 días no se implementan instancias formales de evaluación de los aprendizajes. Suelen utilizarse encuestas de opinión que sólo exploran el grado de satisfacción de los participantes.

ALGUNOS TIPS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN

➤ Análisis de expectativas y temores (¹³)

Cada participante llega al taller con sus propias ideas, expectativas y temores, que no necesariamente coinciden con la programación del taller aunque se haya suministrado información con la debida anticipación. Conocer estas expectativas y estos temores le sirve al coordinador para tratar de conciliarlos con los objetivos de la capacitación, hasta donde le sea posible. Una buena práctica es iniciar la capacitación haciendo un análisis de las expectativas que traen los participantes ¿qué esperan del taller? Las expectativas se confrontan con los objetivos y se hace un ajuste entre las necesidades de capacitación y los intereses o expectativas planteadas.

Para recoger la información sobre las expectativas que los participantes traen se pueden utilizar dos formas básicas:

- Los participantes las escriben en tarjetas y se arma como un collage
 - El capacitador escucha a los participantes y consigna sus comentarios en una cartelera.
- Esta información permanece visible durante el desarrollo del taller y será un insumo importante en la evaluación del curso que se realiza al finalizar el mismo.

➤ Apertura de cada día

Se “pasan los avisos” sobre aspectos logísticos o técnicos del taller; por ejemplo, detalles administrativos, requerimientos para una salida de campo, entrega de materiales, etc. En general esta información es presentada por el coordinador del curso o taller.

A continuación el moderador comienza el día dando a conocer la agenda y la distribución del tiempo estimado para cada actividad explicando, si fuera necesario, los cambios o ajustes que se hayan producido; hace una breve síntesis de lo trabajado el día anterior y plantea los objetivos de este día. Esta actividad no debe tomar más de 15 minutos.

➤ Introducción a las sesiones de trabajo

El moderador abre la sesión, anuncia el tema vinculándolo con los demás temas del taller, con las necesidades de los participantes, con las políticas de salud. Presenta al docente invitado si lo hubiera y/o presenta las instrucciones para la tarea de los grupos de trabajo.

Para finalizar, el moderador debe coordinar la sesión plenaria en la que los grupos presentan sus conclusiones.

¹² Davis D, Mazmanian P, Fordis M, Van Harrison R, Thorpe K, Perrier L. Accuracy of physician self assessment compared with observed measures of competence. JAMA 2006 ; 295 (9): 1094-1102

¹³ Tomado de Candelo C, Ortiz G, Unger B. Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF, DSE, IFOX. Cali. Colombia. 2003.

➤ **Retroalimentación**

Cuando el evento tiene dos o más días de duración, es importante que, al finalizar cada día, el equipo de capacitación realice reuniones diarias de retroalimentación. El propósito es comentar y evaluar lo acontecido, analizar las posibles modificaciones y ajustes al programa conservando la orientación hacia los objetivos y resultados esperados. Estas reuniones también pueden servir para el fortalecimiento de las habilidades de los capacitadores: recibir la retroalimentación y recomendaciones de sus compañeros les ayuda a perfeccionar cada vez más su desempeño.

➤ **Cierre del taller**

El viaje está por terminar: la jornada de aprendizaje y convivencia va a concluir y se ha generado una serie de sentimientos. Pero para que todo quede bien entrelazado y todos se vayan a casa con cierto grado de satisfacción es importante cerrar bien el taller. Esto se consigue a través de las siguientes 4 actividades – instancias:

- **El resumen.** El moderador, en la última sesión, realiza un resumen recapitulando los diferentes contenidos temáticos del taller, también puede hacer referencia a sucesos anecdóticos relacionados con la dinámica de los grupos en los distintos momentos. La síntesis permitirá al grupo repasar el trabajo efectuado y los avances y resultados alcanzados. También se refuerza el sentimiento de grupo, que es importante para responder a los compromisos que se vayan a adquirir.
- **Los compromisos.** Por lo general, un curso o taller de capacitación es parte de un proceso de capacitación y un plan de seguimiento es indispensable. Teniendo presente que el propósito de la capacitación es llevar a la práctica lo aprendido, los participantes pueden asumir compromisos en relación a cambios en la práctica que podrían implementar. Al finalizar el curso, cada uno de los participantes se plantea las siguientes cuestiones:
 - ¿A qué me comprometo? ¿Por qué lo quiero hacer? ¿Qué espero lograr?
 - ¿Cómo lo puedo desarrollar? ¿Con quiénes y para quiénes?
 - ¿Cuándo lo puedo hacer? ¿Qué necesito?
 - ¿Qué dificultades puedo tener?

El equipo de capacitación, en el momento de la planificación tiene que haber decidido la forma de recopilar, documentar y concretar los compromisos para diseñar las actividades de seguimiento.

En nuestro medio no es muy frecuente llevar a cabo esta actividad porque generalmente no se plantean actividades de seguimiento y refuerzo de la capacitación realizada. En otros países cada uno de los participantes manifiesta por escrito qué cambios intentará y el mismo equipo de capacitación – unos 6 meses después- visita a cada participante y analizan, colaborativamente, los resultados alcanzados, los obstáculos encontrados y diseñan nuevas estrategias de acción.

- **La evaluación del taller.** Un balance final, cualitativo y cuantitativo, sobre el desarrollo del curso o taller proporciona ideas que ayudan a mejorar las propuestas para una siguiente oportunidad. En este sentido, la evaluación es un ejercicio de aprendizaje necesario que debe ser realizado de manera objetiva y en un clima de libertad. La opinión de los participantes es importante y pertinente; el equipo de capacitación debe tener una actitud abierta para asumir las críticas, valoraciones y recomendaciones que hagan los participantes; estar dispuesto a reflexionar sobre las observaciones recibidas y aprovechar la retroalimentación para mejorar y perfeccionar su trabajo de capacitación. Existen distintas herramientas que pueden ser combinadas para hacer la evaluación de un taller: generalmente se implementan encuestas de

opinión y/o pequeños grupos de discusión para analizar fortalezas y debilidades observadas durante el desarrollo del curso y recomendaciones para mejorar.

La evaluación final se lleva a cabo inmediatamente después del taller, procurando que sea lo más completa posible, los aspectos a considerar pueden ser:

- cumplimiento de expectativas.
- cumplimiento de las reglas de juego.
- pertinencia del contenido.
- aplicabilidad de lo aprendido.
- logro de los objetivos.
- estilo y habilidad docente de los capacitadores.
- pertinencia de las estrategias de trabajo implementadas.
- nivel de aprendizaje logrado (autoevaluación)
- nivel de participación e intercambio.
- clima de trabajo, motivación, interés.
- logística : materiales, alojamiento, alimentación, etc.

El tiempo destinado a la evaluación depende de la duración del evento y del tipo de taller. Para una semana de taller corresponderían 2 horas destinadas a la evaluación; la de un día puede tomar 30 minutos; la de un evento de 3 horas puede durar 5 minutos.

- **La clausura.** En la clausura se incluye la entrega de certificados que deben estar diseñados y disponibles con la debida anterioridad. El tipo de clausura está sujeto a varios criterios, entre ellos el tiempo, la proximidad a ciertos lugares y la disponibilidad de recursos económicos. Además del acto formal puede incluir una cena o un brindis.

➤ **Después de finalizado el curso /taller**

A pesar de que el viaje ha terminado, el equipo de capacitación aún tiene asuntos pendientes por resolver. Se debe realizar una última reunión del equipo de trabajo para hacer su propia evaluación final del taller y aportar sugerencias y recomendaciones para el seguimiento.

También se deben sistematizar las opiniones y sugerencias brindadas por los participantes. Generalmente, se debe elaborar un informe técnico y financiero adjuntando una memoria.

Seguimiento. El seguimiento es una parte clave del taller aunque muchas veces se le dedica poca atención. El proceso de aprendizaje no termina con el taller; por esto, si hay interés en un aprendizaje completo es conveniente pensar en mecanismos y recursos para un seguimiento, es decir, para acompañar a los participantes en la aplicación de lo aprendido o por lo menos tener un contacto con ellos y saber de sus experiencias posteriores al taller.

Es conveniente que se diseñe el seguimiento cuando se planifica el curso. El seguimiento puede adoptar distintas modalidades: a continuación se mencionan dos a modo de ejemplos.

- **Evaluación postaller por escrito.** Se hace mediante un cuestionario por correo normal o correo electrónico. Al mismo tiempo, usted puede chequear los compromisos adquiridos. De antemano, debe tener claridad del objetivo de la evaluación y avisar durante el taller a los participantes que ésta se hará, cuándo y cómo se efectuará.
- **Contacto esporádico.** El coordinador se pone en contacto con los participantes para averiguar cuánto les ha servido el taller y cuáles son las necesidades actuales. También esto se acuerda durante el taller. Al mismo tiempo, puede chequear si se cumplieron los compromisos adquiridos en el taller.

- **Contacto permanente programado.** Puede darse entre los mismos participantes o con el equipo de capacitación, y sirve para verificar y apoyar el cumplimiento de los compromisos.
- **Asesoría.** Es recomendable que haya una persona asignada para que asesore a los participantes en el cumplimiento de las tareas postaller. Durante el taller se comunica esta posibilidad y se elabora un cronograma de la asesoría. Idealmente, el asesor también estará presente durante el taller.
- **Asesoría por internet.** Si todos los participantes tienen acceso a este medio, es la forma más moderna de seguimiento. Requiere una buena programación, preparación y logística especial. Para llevarla a cabo, se construye un foro en el cual los participantes sigan discutiendo los temas pertinentes, asesorándose entre sí. Adicionalmente, se puede contratar a una persona para asesorar ese foro. Si se cuenta con los equipos apropiados este es el método menos costoso.
- **Taller o encuentro de seguimiento.** Para reforzar el aprendizaje y conocer los avances y las dificultades se puede organizar un nuevo encuentro. Este intercambio de experiencias puede tardar entre medio día y varios días, dependiendo de la necesidad y del contenido que se le quiera dar.

MUCHA SUERTE EN LAS PRÓXIMAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN !!!!

ESPERAMOS QUE PUEDAN LLEVAR A LA PRÁCTICA LO APRENDIDO.

UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN:

“Las viejas herramientas para la acción que nosotros tenemos ya no funcionan de manera apropiada. Las nuevas formas de actuar no han sido todavía inventadas o aplicadas correctamente. Por lo tanto, lo viejo no funciona y lo nuevo no ha sido establecido aún”



Zygmunt Bauman

Profesor emérito de Sociología en la Universidad de Leeds, Inglaterra. 2011

