

Parte II.D

Capacitación

- Número de personas capacitadas, por tipo de personal y tema de la capacitación
- Número/porcentaje de personas capacitadas que adquieren dominio del tema
- Número/porcentaje de personas capacitadas que se consideran competentes para proveer servicios específicos al completar la capacitación
- Número/porcentaje de personas capacitadas a las que se ha asignado a un punto de entrega de servicios y a un puesto apropiado
- Número/porcentaje de proveedores capacitados que se desempeñan conforme a las guías y estándares establecidos
- Número/porcentaje de eventos de capacitación que logran los objetivos de aprendizaje
- Capacidad de la organización para mantener un sistema de información funcional en su programa de capacitación
- Número de profesores y capacitadores que demuestran el uso de competencias mínimas de capacitación profesional en el trabajo
- Existencia de un proceso sistemático en la organización para dar seguimiento y apoyo a las personas capacitadas después del evento de capacitación.
- Existencia de una estrategia de capacitación para mejorar la calidad de la entrega de servicios basada en las necesidades identificadas
- La organización evalúa sistemáticamente el programa de capacitación para mejorar su eficacia
- Capacidad demostrada para continuar capacitando
- Adaptabilidad de la organización/del sistema a las necesidades cambiantes del entorno de capacitación

Vista desde la superficie, la capacitación se podría considerar como un área “fácil” de evaluar, gracias a los *pretest* y *posttest* que suelen hacerse en conexión con las actividades de capacitación. Sin embargo, aunque estos instrumentos siguen siendo útiles, de ninguna manera captan la gama completa de efectos que tiene la capacitación.

En el transcurso de los últimos años, la evaluación de la capacitación con alta tecnología ha tenido cambios notables. Primero, las organizaciones ya no se conforman con hacer evaluaciones con base en el número de eventos de capacitación, el número de participantes, la mejora de los resultados en los instrumentos *posttest* o en otros indicadores del proceso. En vez de esto, el modelo de capacitación que actualmente utilizan las organizaciones a nivel mundial, se basa en la competencia de la persona capacitada.

Segundo, mientras que antiguamente la capacitación se visualizaba como un conjunto aislado de actividades—muchas veces la panacea para cualquier deficiencia en el sistema de provisión de servicios—hoy día se espera que los programas de capacitación aborden una gama mucho más amplia de temas, incluidos los factores del contexto, que van más allá de los límites de la capacitación tradicional. Por ejemplo, los factores que afectan la competencia de una persona para tener un desempeño satisfactorio incluyen: (1) tener una visión clara de las expectativas de su trabajo; (2) recibir retroalimentación clara y oportuna sobre el trabajo que está realizando; (3) tener acceso a la información, a las herramientas y a otros recursos necesarios para su trabajo; (4) sentirse estimulada o motivada para mostrar un buen desempeño; (5) tener los conocimientos y las destrezas adecuadas; y (6) contar con el apoyo de la organización para mejorar los comportamientos (por ejemplo, la interacción entre el cliente y el proveedor probablemente es y se mantiene más positiva, cuando el establecimiento o sistema tienen una orientación clara para satisfacer las necesidades de los clientes). Los programas han llegado más allá de la capacitación convencional, hacia un proceso conocido como el

“Mejoramiento del Desempeño.” La razón fundamental del mejoramiento del desempeño y el papel que juegan los indicadores en este proceso, se resumen en el Apéndice D de este *Compendio*.

Tercero, cuando lo pueden hacer, los evaluadores tratan de medir los efectos de la capacitación en el propio entorno de los servicios (es decir, más acceso, mejor calidad). Sin embargo, los indicadores que se presentan en esta sección no miden ese tipo de efectos, en buena parte porque la mayoría de las organizaciones no tienen los recursos financieros o humanos necesarios para llevar a cabo los estudios que demuestren esa relación de una manera empírica. Existen metodologías para vincular la cantidad y la calidad de la capacitación con los efectos logrados en el entorno de la entrega de servicios (por ejemplo, en el acceso a los servicios y en la calidad de la atención; para ello, se presentan indicadores adecuados en la sección II.H de este manual). Sin embargo, este tipo de “vinculación” no se puede lograr sin un estudio especial con un diseño experimental o cuasi experimental o un análisis multivariado longitudinal, para demostrar que los establecimientos que recibieron capacitación son superiores en una o mas mediciones específicas que los que no recibieron capacitación.

Kim et al. (1992) presentan uno de estos estudios realizado en Nigeria, en el que los clientes de los proveedores que habían recibido capacitación en técnicas de consejería tuvieron una proporción más alta de visitas de seguimiento que los clientes cuyos proveedores no habían sido capacitados. Un segundo ejemplo es el estudio de Dietrich, Guilkey y Mancini (1998) que vinculó los datos a nivel del establecimiento con los datos de las encuestas de hogares de la DHS de Tanzania; los investigadores encontraron que la presencia de por lo menos dos proveedores capacitados en un establecimiento resultó, comparado con los establecimientos en los que no había proveedores capacitados, en 11 a 23 reconsultas adicionales de planificación familiar (es decir, de usuarias nuevas y usuarias continuas). A menos que los administradores

de los programas y los donantes estén dispuestos a comprometer los fondos para estos estudios especiales, los programas funcionan básicamente **asumiendo** que una buena capacitación da como resultado un mejor desempeño y una mejor calidad de atención en el entorno de la entrega de servicios.

En español no hay una palabra con aceptación universal para describir a la persona que asiste a los eventos de capacitación. En esta sección del *Compendio* utilizamos el término “persona capacitada,” pero reconocemos que existen otros términos, como “participante” (que implica una participación más activa), “aprendiz” (que refleja la absorción de nuevos conocimientos y habilidades) o “estudiante” (particularmente en una institución educativa pre-servicio). Se recomienda a los lectores utilizar el término que tenga mayor aceptación en el ámbito local de su trabajo, o el más apropiado para la actividad que están llevando a cabo.

Es probable que una buena parte del personal que se capacita en el contexto de los programas de SR trabaje en un ámbito clínico, como en una clínica de planificación familiar, un centro para el tratamiento de ITS o una sala de atención obstétrica en un hospital. Sin embargo, cada vez es mayor el número de personas que reciben capacitación y que trabajan en ámbitos que no son clínicos, incluidos los trabajadores de salud comunitaria, maestros, educadores juveniles, periodistas, grupos de mujeres y otros. Aunque esta sección centra su atención en la capacitación para proveer servicios, muchos de los conceptos se pueden adaptar a la implementación de otro tipo de programa.

Desafíos Metodológicos para Evaluar los Programas de Capacitación

Entre los desafíos metodológicos específicos de la evaluación de programas de capacitación, figuran los siguientes:

- **“La capacitación” tiene diferentes tipos y niveles de intensidad.**

Los objetivos de aprendizaje de un programa de capacitación pueden requerir apenas dos horas para lograrse o pueden tomar un mes o más. Por otra parte, la “capacitación” puede ser una actividad aislada (como solía ocurrir en el pasado) o puede ser parte de un programa continuo e integrado para abordar diversos

problemas del entorno de la entrega de servicios. De tal forma que el evaluador debe aclarar el **tipo de evento de capacitación** a ser evaluado y los objetivos que se pretende lograr.

- **La capacitación se diseña para tener efectos multiplicadores, pero es raro que la evaluación capte esos efectos.**

La capacitación ocurre de distintas maneras (es decir, tipos de capacitación) y con distintos niveles de intensidad. Algunos programas de capacitación se establecen explícitamente para tener efectos multiplicadores, tales como la “capacitación en cascada” (por ejemplo, se capacita al personal de un nivel en una sede central). Estos capacitadores comienzan, a la vez, a capacitar a otros grupos de proveedores. Con el tiempo, los capacitadores originales capacitan a más capacitadores, con lo que hay un efecto de “cascada” desde que se capacitó al primer grupo de capacitadores, pero todas estas capacitaciones se basan en normas y en materiales de capacitación específicos. También puede pasar que hay programas que no están diseñados en formato de cascada, pero que tienen un efecto rotatorio cuando la persona capacitada regresa al establecimiento donde se entregan los servicios. Por ejemplo, un proveedor capacitado comparte el contenido y las destrezas de la capacitación con sus compañeros de trabajo, ya sea formalmente al impartir entrenamiento estructurado en el lugar de trabajo, o informalmente al conversar sobre los nuevos contenidos, o al compartir los materiales de capacitación. Puede ocurrir, también, que un proveedor capacitado tenga una promoción inmediata a otro nivel de atención, o a un puesto administrativo, con lo que el evaluador puede tener problemas para verificar los efectos nuevos o mejorados en ese nivel. En teoría, se puede hacer un estudio especial para captar los efectos de la capacitación en diferentes niveles del sistema, pero esos estudios pueden ser complejos y tener un costo elevado. En la práctica, los efectos multiplicadores de la capacitación tienden a ser pasados por alto en el proceso de una evaluación. Sin embargo, si dichos efectos obedecen a objetivos claros (y si hay suficientes recursos humanos y financieros disponibles), los evaluadores sí pueden medirlos.

- **Si la organización selecciona a los participantes inapropiados, la capacitación—sin importar lo bien que se ejecute—puede tener poco valor para el programa.**

La capacitación tradicional en grupo suele considerarse como un “estímulo,” ya que le permite a la persona adquirir nuevas destrezas o aptitudes (que muchas veces se pueden comercializar), en un entorno agradable, fuera de las presiones rutinarias del lugar de trabajo y con la ventaja adicional que se recibe dinero en efectivo para cubrir los viáticos (en los casos de capacitación tradicional, fuera del sitio normal de trabajo). Debido a esto, la demanda para participar en ciertos cursos de capacitación sobrepasa a veces el cupo disponible. Por otra parte, los funcionarios de alto nivel a veces utilizan las oportunidades de capacitación como un medio para devolver favores, aunque la persona seleccionada no sea la más apropiada para la tarea. Por ejemplo, en algunas ocasiones las organizaciones mandan a los funcionarios administrativos a los cursos que están dirigidos al personal clínico, con lo que se pierden las oportunidades. La antigüedad en el puesto y las cuestiones políticas también influyen en la selección de los participantes para una capacitación. A pesar de tener confianza en que esta práctica está disminuyendo, la misma presenta problemas al evaluar los efectos de la capacitación en el entorno de la entrega de servicios. Las organizaciones que ofrecen capacitación han identificado varias maneras de resolver este problema. Algunas han ideado métodos para estimular la adecuada selección de los participantes a una capacitación, asegurándose de que el personal administrativo (a quien a veces se manda a los cursos para conseguir su apoyo) tenga una participación efectiva en el proceso de capacitación, de otra manera. Como alternativa, muchas organizaciones están desarrollando otros enfoques para la capacitación, como la capacitación a distancia, la capacitación auto-dirigida, el aprendizaje a través de los pares y la capacitación en el propio lugar de trabajo.

- **Las normas y estándares contra los que se evalúa el desempeño pueden ser distintas de país en país.**

Algunos indicadores se refieren a las normas y los estándares contra los cuales se deben evaluar las prácticas de los proveedores de salud. Existen ciertos estándares internacionales, como el Criterio de Elegibilidad Médica de la Organización Mundial de la Salud (OMS) o la Lista de Verificación de Factores para los Clientes que Desean Iniciar el Uso Combinado de Anticonceptivos Orales en los Programas Comunitarios (Stang, Schwingl y Rivera, 2000; Grupo Técnico de Trabajo en Liderazgo/Competencia, 1997 y 2001). Sin embargo, la mayoría de gobiernos prefieren establecer

sus propias normas y estándares (o adaptar los internacionales a su situación individual). La ventaja de los estándares específicos al propio país es su relevancia en el contexto local; resulta irreal pensar que un país pobre en vías de desarrollo puede ofrecer la misma calidad de atención que un país al que los donantes consideran “graduado” en una área específica. El compromiso por parte de los legisladores clave tiende a ser mayor si los estándares se desarrollan con el insumo local, pero los resultados pueden no ser comparables entre los distintos países. No obstante, dado que el propósito principal de la evaluación de programas es mejorar la implementación de los programas de entrega de servicios de un país, la diferencia de los estándares entre los distintos países no debe considerarse como una limitación importante.

- **Idealmente, los evaluadores deben de evaluar la capacitación en términos de cambios en el entorno de la entrega de servicios o del programa, pero para hacer esto se requiere disponer de recursos técnicos y financieros.**

Los programas de capacitación generalmente se diseñan para mejorar el desempeño del entorno de entrega de servicios o del programa (por ejemplo, incrementar el acceso, mejorar la calidad, lograr mayor sensibilidad de género entre el personal o mejorar la integración de los distintos servicios). Este *Compendio* incluye indicadores para medir estos elementos del entorno de la entrega de los servicios (ver sección II.H). Sin embargo, para evaluar el grado en que una intervención de capacitación logra cambios en estos aspectos, se requiere un diseño experimental o cuasi experimental o un análisis multivariado longitudinal. Muchas organizaciones de capacitación reconocen la eficacia de la capacitación, pero no tienen los recursos técnicos o financieros necesarios para realizar estos tipos de evaluaciones. (El tema del diseño de los estudios está fuera del alcance de este manual, aunque se recomienda a los lectores interesados consultar el capítulo IV de Bertrand, Magnani y Rutenberg, 1996).

Muchas veces se pide a los programas de capacitación que justifiquen su trabajo con ejemplos concretos de su eficacia, pero pocos administradores de programa o representantes de las agencias donantes están dispuestos a financiar la evaluación de la eficacia de la capacitación. Este problema no es de ninguna manera particular a la capacitación, aunque ha dificultado la evolución en este campo.

- **Las personas que intentan diseñar los estudios experimentales o cuasi experimentales enfrentan problemas de “conglomeración” y de correlación interna al evaluar el área de capacitación.**

Los evaluadores suelen utilizar a la persona como la unidad de análisis, pero las personas que trabajan en un mismo PES, o las que han sido capacitadas por el mismo capacitador con una metodología de salón de clases, o en grupo, tienen más probabilidades de tener un desempeño similar (es decir, de tener menos variaciones) que las que vienen de distintos lugares, o han sido capacitadas por otros capacitadores. Esta “conglomeración” tiene consecuencias importantes no sólo para analizar los datos sino también para estimar el tamaño de la muestra. Los evaluadores deben consultar con un estadístico o con un experto en muestreo para definir la mejor estrategia para enfrentar este problema en el diseño de su evaluación.

Dos Niveles de Evaluación

En esta sección de indicadores para capacitación, señalamos dos niveles de efectos: El nivel **individual** y el nivel de la **organización**. En el pasado, la evaluación de la capacitación tendía a concentrarse en el proveedor de salud en lo individual, pero cada vez hay más tendencias para evaluar estos programas en términos de los efectos que tienen en el sistema de provisión de servicios (por ejemplo, en el sistema del Ministerio de Salud Pública de un país específico). Los primeros cinco indicadores de este sistema corresponden a los efectos a nivel individual; y los ocho restantes, a los efectos en el sistema completo (es decir, a nivel organizativo).

Indicador

NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS, POR TIPO DE PERSONAL Y TEMA DE LA CAPACITACIÓN

Definición

“Persona capacitada¹” se refiere a cualquier tipo de participante en un evento de capacitación, sin importar la duración del mismo. “Tipo” se refiere a las diferentes categorías de participantes (por ejemplo, médicos, enfermeras, trabajadores sociales) y el “tema” se refiere a los diferentes sujetos cubiertos (por ejemplo, inserción de DIU, precauciones universales para la prevención del VIH/SIDA, uso de un partograma durante el parto, técnicas educativas de pares, habilidades para desarrollar un guión para radio).

Datos Requeridos

El número de personas capacitadas (con base en las listas de participantes para una potencial verificación), el cargo profesional y el tema de la capacitación

Fuente(s) de Datos

Los registros que usualmente mantiene la división de capacitación y que se utilizan tanto para los fines administrativos de la capacitación (por ejemplo, para distribuir los viáticos), como para monitorear a las personas capacitadas

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador sirve como una medida cruda o aproximada de la actividad; los evaluadores pueden utilizarlo para (1) definir si un programa/proyecto alcanza su meta y/o (2) para seguir el progreso de un año a otro. No obstante, la “unidad de medida” no es uniforme en los términos estrictos, en el sentido que una persona capacitada puede haber participado en un curso de un día, mientras que otra pudo haber participado en un curso que duró tres meses.

Los evaluadores pueden mejorar esta medida de varias maneras:

- Expresando el número de personas capacitadas por tipo de capacitación;
- Expresando el número de personas capacitadas como porcentaje del número programado para recibir capacitación en un año específico;
- Expresando el número de personas capacitadas como porcentaje del total necesario para cumplir con la meta del programa nacional de capacitación, estimado con base en la identificación de necesidades sistemática, antes de iniciar las actividades de capacitación; y
- Expresando el número de personas capacitadas que completó exitosamente el curso como porcentaje del total que se inscribió al mismo.

¹ Términos alternativos: participante, estudiante o aprendiz.

Implicaciones de Género en este Indicador

La perspectiva de género en capacitación, valora las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se desarrolla el currículo?
 - ¿Hay mujeres y hombres involucrados en definir cuáles temas se cubrirán?
 - ¿Hay mujeres y hombres involucrados en la redacción de los contenidos?
2. ¿Cuál es el contenido del currículo?
 - ¿Tiene sensibilidad de género el lenguaje utilizado?
 - ¿Están los contenidos conforme a los principios de la CIPD en cuanto a los derechos sexuales y reproductivos?
 - ¿Cubren los contenidos las diferencias en función de género para el acceso y la utilización de los servicios de salud?
3. ¿Quién imparte la capacitación?
 - ¿Qué proporción de los capacitadores son hombres? ¿Mujeres?
 - ¿Cuál es el papel de los capacitadores frente a las capacitadoras?
4. ¿Qué metodologías de capacitación se utilizan?
 - ¿Se promueve la participación activa tanto de hombres como de mujeres durante la capacitación? ¿Con qué frecuencia hablan los hombres? ¿Y las mujeres?
 - ¿Qué se hace para ayudar a las participantes a vencer su timidez/intimidación en los grupos en los que también participan hombres? Esta pregunta tiene particular importancia en las sociedades en las que no es común que haya grupos mixtos.
5. ¿Quién recibe la capacitación?
 - ¿Qué proporción de las personas capacitadas son hombres? ¿Mujeres?
 - ¿Se llevan a cabo las sesiones de capacitación en horarios y lugares convenientes, tanto para las participantes mujeres como para los hombres, dadas las limitaciones en función de género, como movilidad restringida, la falta de acceso al dinero o al transporte y las responsabilidades del cuidado del hogar o de los niños?
 - ¿Existe un plan de equidad para garantizar que todos(as) los(as) empleados(as) tengan acceso a la capacitación?
 - ¿Se hace cumplir dicho plan?

Indicador

NÚMERO/PORCENTAJE DE PERSONAS CAPACITADAS QUE ADQUIEREN DOMINIO DEL TEMA

Definición

Los evaluadores deben definir el “dominio” en términos específicos del contexto. “Dominio” convencionalmente se refiere a la adquisición de conocimientos. (La “competencia” incluye tanto los conocimientos como las destrezas o habilidades; ver el siguiente indicador: **Número/Porcentaje de Personas Capacitadas, Competentes para Proveer Servicios Específicos al Completar la Capacitación**).

Este indicador se calcula como:

$$\frac{\text{\# de personas capacitadas que han adquirido dominio del tema}}{\text{\# total de personas capacitadas a quienes se les hizo una prueba}} \times 100$$

Datos Requeridos

El listado de las personas; los criterios para calificar “dominio;” le evidencia de que se tiene dominio del tema (por ejemplo, los resultados de las pruebas o exámenes realizados)

Fuente(s) de Datos

Los expedientes administrativos (los archivos o carpetas de la capacitación); las pruebas por escrito (por ejemplo, *pretest* y *posttest* para definir la precisión y la actualización de los conocimientos)

Propósitos y Temas a Considerar

Este indicador comúnmente se utiliza para evaluar la capacitación y mide la habilidad que tiene el participante para retener la información a corto plazo (durante y al final de la capacitación). Los resultados bajos en los *posttest* indican que puede haber algo inadecuado en el curso, y/o poca capacidad de los participantes para absorber la información. Todas las organizaciones de capacitación que desarrollan o utilizan manuales de

capacitación tienen identificados los conocimientos que cada categoría de participantes deben adquirir con relación a un tema específico. Los *pretest* y los *posttest* miden estos conocimientos.

Los resultados de la prueba indican si el participante comprende ciertos puntos clave, aunque el número y la definición de estos difieren según el contexto. Los puntos a incluir en la prueba deben ser los aspectos más relevantes al ejercicio de la capacitación específica que se refieren al desempeño del programa. Si se incluyen las mismas preguntas en *tests* posteriores, este indicador puede monitorear las tendencias en un programa a lo largo del tiempo y puede definir la capacidad de retener los conocimientos como parte de las evaluaciones formales de la capacitación.

Este indicador tiene dos limitaciones. Primero, los *tests* no tienen elementos estandarizados. Algunas organizaciones que dan capacitación tienen una lista de preguntas que recomiendan usar a las organizaciones del país anfitrión para comprobar un tema específico, pero algunos países prefieren diseñar sus propias preguntas. Esa falta de estandarización para el indicador dificulta comparar los resultados entre los distintos países, y aun entre los distintos programas de un mismo país. Segundo, el concepto “dominio” no es consistente entre los distintos ámbitos. Por ejemplo, en algunos países, la calificación que se requiere para aprobar un curso puede ser del 60 por ciento, mientras que en otros puede ser del 100 por ciento. Tener un mejor conocimiento es sólo un indicio de la eficacia de la capacitación, pero no necesariamente garantiza, por sí solo, un mejor desempeño.

A pesar de estas limitaciones, las organizaciones que dan capacitación utilizan este indicador de manera rutinaria para llevar un control de la calidad de la capacitación que ofrecen como parte de sus actividades.

Indicator

NÚMERO/PORCENTAJE DE PERSONAS CAPACITADAS QUE SE CONSIDERAN COMPETENTES PARA PROVEER SERVICIOS ESPECÍFICOS AL COMPLETAR LA CAPACITACIÓN

Definición

La “competencia” se refiere a la capacidad de la persona capacitada de proveer un servicio conforme a los estándares establecidos, los cuales pueden variar según el contexto de la capacitación, por lo que el evaluador debe conocerlos. Las organizaciones que dan capacitación utilizan el término “competencia” para referirse a la adquisición de destrezas o habilidades (aunque para realizar una destreza se suelen requerir conocimientos). “Al completar la capacitación” se refiere al momento que se hace la evaluación final como parte de la capacitación.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de personas capacitadas que proveen los servicios conforme a los estándares establecidos}}{\text{\# total de personas capacitadas a quienes se les administró una prueba}} \times 100$$

Datos Requeridos

Los listados de las personas capacitadas; la definición operativa que se ha establecido para el criterio con que se define la competencia; la evaluación de cada persona capacitada contra los estándares establecidos para una serie de tareas programáticas o de provisión de servicios y hecha por un observador experto

Fuente (s) Datos

Las pruebas para medir la competencia (que, por lo general, consisten en listas de verificación completadas por los capacitadores y/o por un observador externo que tenga experiencia)

Propósito y Temas a Considerar:

Este indicador mide la competencia o la capacidad técnica para desempeñar una serie de destrezas específicas entre los participantes que han completado la capacitación. El indicador refleja la idoneidad de la capacitación y la capacidad de absorber la información por parte de las personas capacitadas.

Varias organizaciones que dan capacitación en salud reproductiva han hecho grandes esfuerzos para estandarizar los elementos de las listas de verificación para las áreas programáticas específicas (por ejemplo, para planificación familiar), así como para interpretar cada elemento de la lista (por ejemplo, lo que constituye un desempeño satisfactorio para ese elemento).

Sin embargo, es probable que los evaluadores no usen los mismos criterios para definir la competencia a nivel del campo. Algunos programas pueden requerir una calificación del 100 por ciento para considerar competente a una persona capacitada en una serie de destrezas o habilidades, mientras que otra la puede considerar competente con el 50 por ciento. Es probable que en algunos casos no haya estándares locales para la provisión de los servicios de PF, en cuyo caso los evaluadores pueden utilizar los estándares internacionales.

Evaluar la competencia suele ser más complejo que simplemente comprobar los conocimientos. Aunque es más fácil medir los conocimientos que medir la competencia (es decir, el desempeño correcto de las destrezas o habilidades), esto último tiene la probabilidad de definir mejor la calidad de atención que los proveedores ofrecen.

Indicator

NÚMERO/PORCENTAJE DE PERSONAS CAPACITADAS A LAS QUE SE HA ASIGNADO A UN PUNTO DE ENTREGA DE SERVICIOS Y A UN PUESTO APROPIADO

Definición

Las “personas capacitadas” se refieren a las personas que participaron en un curso o un evento específico de capacitación. “Asignadas a un punto de entrega de servicios apropiado” se refiere a un establecimiento que rutinariamente ofrece el tipo de servicios para el cual fueron capacitadas (por ejemplo, consejería y pruebas para VIH). “Puesto asignado” se refiere a que el establecimiento les ha asignado una tarea que les permite ejecutar las destrezas que adquirieron durante su capacitación.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de personas capacitadas en puestos en los que ponen en práctica su capacitación para entregar el servicio}}{\text{\# total de personas capacitadas}} \times 100$$

Datos Requeridos

Los listados de los participantes al curso o evento; el lugar de trabajo; y la descripción del trabajo que hace cada persona capacitada en un período de “X cantidad de meses” (por ejemplo, seis meses) después de la capacitación

Fuente (s) de Datos

Las expedientes y los registros del programa de las personas capacitadas; las descripciones de los puestos y el título de los cargos para los empleados de una organización (por ejemplo, el Ministerio de Salud, una red de clínicas de una ONG). Como alternativa, una encuesta de seguimiento con las personas capacitadas que participaron en un curso o evento específico.

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide el grado en que la organización aprovecha los beneficios completos de la capacitación que ofrece a su personal. Idealmente, el 100 por ciento del personal capacitado pondrá en práctica las habilidades adquiridas, entregando los servicios en algún otro intervalo seleccionado después de la capacitación (por ejemplo, seis meses). Este indicador proporciona una medida cuantitativa de la eficiencia de la capacitación, porque monitorea el grado en que las organizaciones asignan a los empleados que han recibido una capacitación específica a los puestos apropiados y en los establecimientos apropiados que ofrecen servicios para los cuales adquirieron habilidades durante la capacitación.

La limitación de este indicador es que no da ninguna luz con relación a las razones del “abandono” o “desvío” de los servicios, si el porcentaje colocado en los puestos apropiados es mucho menor que el esperado. En esos casos, la organización debe separar el “lugar donde se colocó” y el “puesto asignado” para poder comprender mejor la dinámica en práctica.

Idealmente, este indicador se aplicará junto con el siguiente que mide el **“El Número/el Porcentaje del Personal Capacitado que se Desempeña Conforme a las Normas y Estándares Establecidos.”** El personal capacitado no sólo debe trabajar en los establecimientos adecuados, sino que en los lugares adecuados debe desempeñar las tareas apropiadas; uno también quisiera que estuviesen haciendo lo que deben de hacer.

Indicador

NÚMERO/PORCENTAJE DE LOS PROVEEDORES CAPACITADOS QUE SE DESEMPEÑAN CONFORME A LAS GUÍAS Y LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS

Definición

Los “proveedores capacitados” se refiere a las personas que han participado en uno o más eventos de capacitación.

Las “guías y estándares” se refiere a los criterios por escrito que la organización ha adoptado para señalar los procesos o para la implementación de los procedimientos específicos.

Este indicador se mide de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de proveedores capacitados que llevan a cabo los procedimientos específicos conforme a las normas o estándares establecidos}}{\text{\# total de proveedores capacitados evaluados}} \times 100$$

Datos Requeridos

El listado de las personas capacitadas; los datos específicos de la destreza aprendida y los estándares establecidos para la misma; la valoración del nivel de destreza de los proveedores capacitados por un observador experto

Fuente (s) de datos

Las normas y estándares nacionales para la provisión del servicio; las listas de verificación y los apuntes del observador experto.

Se pueden hacer pruebas por escrito para definir el conocimiento o lo que el proveedor expresa que debe ser la práctica del desempeño conforme a un estándar.

Propósito y Temas a Considerar:

Este indicador mide la retención de las habilidades o destrezas adquiridas durante la capacitación y la puesta en práctica de dichas destrezas en el puesto que desempeñan; también identifica a los posibles candidatos,

para que vuelvan a recibir la capacitación, o para que se les promueva. El indicador mide la idoneidad de la capacitación para impartir estas destrezas y la habilidad de la persona capacitada para asimilar y retener la información y las destrezas a lo largo del tiempo.

Este indicador llega más lejos que el anterior para garantizar que los proveedores pueden hacer su trabajo (una variedad de destrezas/servicios) conforme a los estándares del lugar donde trabajan. El indicador mide el desempeño de una rutina o de un día de trabajo en vez de la destreza aprendida durante la capacitación solamente.

Si un proveedor capacitado no puede retener las destrezas adquiridas, es importante explorar las razones. Entre ellas pueden figurar la falta de práctica debida a la poca asistencia de clientes, demasiado tiempo desde que se recibió la capacitación o la falta de ponerla en práctica en el trabajo. A la inversa, un proveedor puede mejorar su competencia, si desempeña constantemente la tarea aprendida durante los meses que siguen a la capacitación. En efecto, este indicador refleja menos la calidad de la capacitación que el entorno donde el proveedor se desenvuelve después de la capacitación (por ejemplo, el tipo y la frecuencia de la supervisión, la demanda que existe para esas destrezas o habilidades).

Los evaluadores pueden aplicar este indicador en un período específico después de la capacitación (por ejemplo, 6 meses, 12 meses) entre las personas que asistieron al curso de capacitación. Alternativamente, pueden aplicarlo a *todos* los proveedores de salud del sistema para abarcar tanto la cobertura de la capacitación como la calidad de la instrucción (es decir, el número/el porcentaje de proveedores que se desempeñan conforme a las guías y estándares establecidos).

Indicator

NÚMERO/PORCENTAJE DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE LOGRAN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Definición

El grado en que la capacitación logra los objetivos de aprendizaje. Los “objetivos” están establecidos en el currículo o programa de estudios.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de cursos que logran los objetivos establecidos}}{\text{\# total de cursos evaluados}} \times 100$$

Datos Requeridos

[Si son los participantes quienes hacen la evaluación] Respuesta a la pregunta: “En su opinión, ¿llenó el curso los objetivos establecidos para la primera sesión?”

[Si es un observador independiente con experiencia en el área temática quien hace la evaluación] Revisión del contenido del curso y observaciones acerca de la adquisición de conocimientos y destrezas por las personas capacitadas

Fuente (s) Datos

Evaluación de la capacitación por los participantes después que el curso se ha realizado o anotaciones acerca del curso por un observador independiente

Propósito y Temas a Considerar

El propósito de este indicador es definir si el contenido del curso le da a las personas capacitadas los conocimientos y destrezas establecidas en los objetivos del curso. Por lo general, los capacitadores o los participantes son quienes evalúan las sesiones de capacitación para el personal de servicio. La observación por un observador independiente experto en el tema se usa más para la capacitación de los cursos de capacitación.

Las evaluaciones están sujetas a un sesgo de cortesía, particularmente si los participantes dudan de la confidencialidad del ejercicio o si han establecido una relación interpersonal positiva con los capacitadores durante el curso. Los que dirigen la evaluación pueden reducir este sesgo, si insisten en que las respuestas se mantendrán en confidencialidad y en que las personas capacitadas no tienen que poner su nombre en los formularios de evaluación

CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA MANTENER UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FUNCIONAL EN SU PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Definición

La capacidad de la organización de usar su sistema de información para rastrear sus actividades de capacitación

“Organización” se refiere al Ministerio de Salud, a una organización no gubernamental o a otras instituciones responsables de dar capacitación a nivel nacional/regional/institucional. “Capacidad” se refiere al personal, al *software* y a otros mecanismos que son necesarios para un sistema de información. “Sistema de información” se refiere a una base de datos que contiene la información (de preferencia computarizada) que permite una fácil recuperación de la información más importante.

Datos Requeridos

Evidencia de que existe un sistema práctico y el uso que se le da a la información para la toma de decisiones con relación a la capacitación

Fuente (s) de Datos

La evaluación por un experto externo

Propósito y Temas a Considerar

Una medida de la capacidad institucional para impartir capacitación es la habilidad que existe dentro del sistema local para documentar los diversos indicadores de las actividades de capacitación a nivel nacional, regional o institucional. Estos indicadores incluyen: El número de personas capacitadas; las características de los capacitadores y de las personas capacitadas; el contenido de los cursos; el número de eventos/los métodos empleados; la cantidad de horas de contacto; los estándares de competencia utilizados para las distintas categorías; el porcentaje de las personas que logran dichos estándares; y el costo de la capacitación.

En años anteriores, los programas de capacitación tendían a rastrear su “desempeño” reportando el volumen de la actividad realizada, es decir: El número y el tipo de personas capacitadas, el número de cursos impartidos, la cantidad de horas de contacto logradas, y

así sucesivamente. Este tipo de “simple conteo” puede servir para ciertos fines de las instituciones locales, pero en los ámbitos de capacitación más sofisticados se pone menos énfasis en ese tipo de mediciones de las actividades y más en los resultados logrados.

Un sistema de información en capacitación se diseña para:

- Llevar control sobre quién ha sido capacitado, en qué disciplina (para identificar las brechas a cubrir);
- Evaluar cómo seleccionaron las organizaciones a los capacitadores y a qué personal deben seleccionar para recibir capacitación;
- Vincular o relacionar la información obtenida con otras fuentes de datos con el fin de medir el efecto de la capacitación en la entrega de servicios;
- Maximizar el costo-eficacia de la capacitación.

Los criterios que utilizan una organización que ofrece capacitación para señalar el progreso logrado hacia el establecimiento de un sistema de información para uso en los programas de capacitación son los siguientes:

- Se desarrollan/revisan criterios para hacer una selección adecuada de los participantes para una capacitación clínica de SR específica;
- Se ha establecido un sistema de información de capacitación a nivel nacional/regional/institucional para documentar el número de profesionales de SR que han sido capacitados, en términos del método y el tipo (entre el número elegible o que necesita capacitación);
- El sistema de información de capacitación vincula las estadísticas de la capacitación con la información de la entrega de servicios, para poder identificar las brechas que existen entre ambos; y
- Existe un mecanismo para monitorear si hay un número adecuado de proveedores disponible/ si están siendo capacitados para proveer

servicios de SR, en términos del método y del tipo de capacitación para satisfacer las necesidades actuales/cambiantes de la provisión de servicios.

Un buen sistema de información de capacitación permite a las instituciones: Evitar la redundancia; adaptar los planes de capacitación a las necesidades; reemplazar con nuevo personal la competencia perdida por la frecuente rotación; y mejorar los insumos de la capacitación (por ejemplo, mejores capacitadores, currículo mejorado, aplicación de las mejores prácticas de capacitación).

Indicator

NÚMERO DE PROFESORES Y CAPACITADORES QUE DEMUESTRAN EL USO DE COMPETENCIAS MÍNIMAS DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL EN EL TRABAJO

Definición

Los “profesores y los capacitadores” son las personas que dominan el tema y a quienes se les designa para mejorar los conocimientos y las destrezas, por medio de actividades de capacitación en una organización. “El uso de competencias mínimas de capacitación profesional” es específico a cada contexto. “En el trabajo” indica que la evaluación se hace en el contexto efectivo de un trabajo (cuando se hace la capacitación o se proveen los servicios).

Datos Requeridos

Una lista de verificación que incluye todas las “competencias” que los profesores o capacitadores deben demostrar

Fuente(s) de Datos

La observación por un experto externo al grupo de profesores y capacitadores que está llevando a cabo la capacitación

Propósitos y Temas a Considerar

La habilidad del personal para llevar a cabo las actividades de capacitación utilizando las técnicas de capacitación más novedosas, es una medición importante de la competencia institucional para ofrecer capacitación. Estas habilidades incluyen la aplicación de metodologías participativas para el aprendizaje, así como poder enseñar y permitir que los participantes

pongan en práctica el uso de ayudas didácticas relevantes; poder resumir mensajes clave; y utilizar la motivación en vez de la crítica negativa. Estas técnicas contemporáneas de enseñanza para adultos tienen contrastan marcadamente con el “formato de conferencia” que ha caracterizado la capacitación en el pasado y que es mucho menos eficaz para lograr los objetivos de capacitación con los alumnos adultos, particularmente con los que tienen niveles educativos bajos.

La evaluación debe hacerse en el propio lugar donde se ofrece la capacitación y no en un ámbito simulado. Este tipo de medición constituye la manera más exacta de evaluar el desempeño de una persona frente a un grupo que está siendo capacitado, permitiendo además que haya retroalimentación para mejorar el desempeño futuro.

Los evaluadores deben compartir los resultados de estas evaluaciones y discutirlos con las personas evaluadas, para que los capacitadores y el personal puedan utilizar esta retroalimentación para mejorar sus técnicas de capacitación y, por lo consiguiente, para mejorar la calidad de la capacitación en general. Las organizaciones no lograrán demasiado si documentan la calidad de la capacitación, pero no ofrecen la retroalimentación necesaria a las personas involucradas.

Indicator

EXISTENCIA DE UN PROCESO SISTEMÁTICO EN LA ORGANIZACIÓN PARA DAR SEGUIMIENTO Y APOYO A LAS PERSONAS CAPACITADAS DESPUÉS DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Definición

El proceso sistemático para “dar seguimiento” se refiere al establecimiento de los mecanismos que permiten a la organización de capacitación localizar y comunicarse con las personas capacitadas en momentos específicos después de la capacitación (por ejemplo, seis meses o un año). “El apoyo a las personas capacitadas después de la capacitación” se refiere a los mecanismos que permiten a la organización de capacitación responder a las preguntas, dudas o problemas que los proveedores capacitados enfrentan en el entorno de la provisión de servicios. (Nota: Este proceso es parte del proceso continuo de la transferencia de capacitación, que ofrece apoyo antes, durante y después de la capacitación). Los cursos de refrescamiento son un mecanismo de apoyo a las personas capacitadas, bastante tiempo después del evento de capacitación.

Datos Requeridos

Los listados de las personas capacitadas; evidencia de los esfuerzos realizados para contactar a cada persona después de la capacitación, incluido el porcentaje al que se logra contactar y el resultado de dicho contacto

Fuente (s) de datos

Los registros del programa dados por el personal a cargo de esta actividad, para ser revisados por un evaluador externo

Propósitos y Temas a Considerar

Los nuevos estándares de la capacitación con calidad requieren dar seguimiento a las personas capacitadas bajo el sistema de una organización, en

contraste con la estrategia de “capacitar y despachar” que se usaba en años anteriores. Por ejemplo, los programas de capacitación financiados por USAID enfatizan en el “mejoramiento del desempeño” (que se describe en mayor detalle en el Apéndice E). Para esto, la organización que ofrece la capacitación debe evaluar los vacíos que existen en el entorno de la entrega de servicios, que obstaculizan o no permiten a los proveedores de salud que han sido capacitados realizar su trabajo eficientemente. Con ese espíritu, el presente indicador refleja el grado en que una organización de capacitación permanece en contacto con las personas que han sido capacitadas y trata de identificar y resolver los problemas que puedan enfrentar en el periodo post capacitación cuando regresan al entorno de la entrega de los servicios.

Es probable que algunas organizaciones prefieran desarrollar un indicador paralelo o similar, el número de programas de capacitación vinculados a otros sistemas de apoyo al desempeño. Un sistema de apoyo al desempeño no solamente garantiza la transferencia de las aptitudes adquiridas al trabajo, sino que aumenta el potencial de un mejor desempeño, ya que facilita que el ámbito donde trabaja el proveedor apoye dicha transferencia de las habilidades adquiridas. En el contexto del mejoramiento del desempeño, este vínculo entre la capacitación y el subsiguiente apoyo al desempeño es esencial para garantizar una experiencia. Sin embargo, se ha hecho poco hasta la fecha para medir y evaluar este tipo de vinculación, por lo que el indicador se presenta como un indicador en proceso de desarrollo que necesita más validación.

Indicador

EXISTENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ENTREGA DE SERVICIOS BASADA EN LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS

Definición

“Con base en las necesidades identificadas” se refiere al uso de una recolección sistemática de información, proveniente de múltiples fuentes relevantes, que indica las áreas en las que hay más proveedores de salud que necesitan capacitación y el tipo de proveedores que debe ser capacitado. “Reciente” se refiere a los últimos doce meses (y preferiblemente a los últimos 6 meses).

“La identificación de necesidades” describe el sistema actual para la provisión de los servicios e identifica las brechas entre el desempeño que tienen los proveedores y el desempeño deseado. Analiza los componentes que se describen a continuación bajo la estrategia de capacitación y se puede concentrar específicamente en un servicio o en unos cuantos servicios. También puede ser (aunque raras veces lo es) una evaluación inicial del sistema de servicios de salud.

Este indicador no mide específicamente la eficacia de la estrategia para mejorar la calidad, pero se relaciona con los objetivos de los programas de capacitación, que son: Un mejor desempeño y una mejor calidad de atención (lo que se discuten en mayor detalle en la sección II.H de este *Compendio*).

Datos requeridos

Evidencia de la identificación de necesidades realizada y utilizada para desarrollar la estrategia; información sobre las personas involucradas en el desarrollo de la estrategia

Fuente (s) de datos

Los registros de los programas, las entrevistas con las personas responsables de la estrategia

Propósito y Temas a Considerar

Para que sea efectiva, la capacitación debe contar con una estrategia detallada. Aunque la mera existencia de una estrategia no garantiza la eficacia del resultado, la falta de ella sugiere que se hacen esfuerzos *ad hoc* y que se presta poca atención a las prioridades o a las necesidades sentidas dentro del sistema.

La estrategia de capacitación muestra un enfoque integrado para mejorar la provisión de los servicios de SR, estandarizando e implementando la educación pre-servicio y la capacitación en servicio apoyados en normas y estándares nacionales. La estrategia parte de las necesidades que han sido identificadas para los servicios de SR del país (de los documentos y planes del gobierno) y describe el papel del sistema completo de educación y de capacitación en SR en el contexto del sector. Además de describir a las diversas instituciones, organizaciones y al personal involucrado, la estrategia de capacitación incluye los componentes del sector, en cuanto a:

- Licencias/certificaciones para los proveedores;
- Colocación/asignación de puestos a los proveedores;
- Supervisión a los proveedores;
- Calificación de los capacitadores/formación de capacitadores; y
- Criterios para seleccionar a los participantes.

La estrategia de capacitación también puede incluir los componentes de un programa de capacitación en salud reproductiva a nivel de pre-servicio y en-servicio:

- Componentes curriculares de SR/programación de los cursos;
- Personal/catedráticos (instrucción en las aulas, práctica en las clínicas);
- Materiales de capacitación;
- Instalaciones para capacitación clínica;
- Sistema para monitorear la calidad; y
- Sistemas de información de la capacitación

Para que una estrategia de capacitación sea eficaz, debe contar con el compromiso de las autoridades locales. Idealmente, el personal que dirige la organización de capacitación tendrá un papel importante en el desarrollo de la estrategia de capacitación, ya sea por sí solo o con la colaboración de consultores externos. Sin este insumo local, la estrategia de capacitación logrará poco apoyo de los niveles

superiores de la organización, quienes hasta podrían tratar de desecharla, tachándola de irrelevante, errónea o de haber sido impuesta desde afuera.

LA ORGANIZACIÓN EVALÚA SISTEMÁTICAMENTE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU EFICACIA

Definición

Para hacer una evaluación sistemática de su programa de capacitación, la organización aplica, de manera rutinaria a sus actividades de capacitación, indicadores como los primeros cinco que se incluyen en esta sección. Este tipo de evaluación requiere la recopilación sistemática de los datos, el análisis y el informe de los resultados a las personas que están involucradas en la capacitación.

Datos Requeridos

El listado de todos los eventos de capacitación; las listas de los indicadores y de los instrumentos que se utilizan para evaluarlos; y una copia de los resultados

Fuente(s) de Datos

Los expedientes y registros del programa; los estudios especiales que se hagan ocasionalmente

Propósito y Temas a Considerar

A medida que las organizaciones de capacitación van intentando desarrollar una “cultura de evaluación” para mejorar sus programas, este indicador documenta la evolución de la tendencia, proporcionando evidencia concreta del esfuerzo que están haciendo las organizaciones (o las unidades) para obtener retroalimentación sistemática y discutirla con las personas que participan en los esfuerzos de la capacitación.

La evaluación de la capacitación debe formar parte de la estrategia, para lo que la institución debe tener a un evaluador de planta, o a un consultor permanente. La evaluación de la capacitación debe examinar sistemáticamente la competencia de los capacitadores, los materiales, las herramientas y los métodos que utilizan, así como la metodología que se utiliza para hacer la evaluación (por ejemplo, si las listas de verificación miden las áreas que están destinadas a medir, si necesitan actualizarse, cómo adaptar los *tests* a las diferentes audiencias/alumnos).

En la medida de lo posible, se recomienda examinar el desempeño en el trabajo después de la capacitación—

el tercer nivel de evaluación del marco de referencia para evaluar la capacitación de Kirkpatrick (1998)— cada dos o tres años después de haber implementado un programa regular de capacitación. En el ínterin, se pueden documentar las tendencias de cambios en el desempeño, capacitando a los capacitadores para que funcionen como evaluadores (trabajando con los supervisores de línea) y adaptando las herramientas de capacitación (pruebas de conocimientos, listas de verificación de las destrezas y habilidades) para monitorear/observar.

La capacitación se puede evaluar de varias maneras, las cuales van desde la más simple a la más sofisticada. Como mínimo, los programas de capacitación deben monitorear el incremento en los conocimientos por medio de pruebas pre- y post-evento. Sin embargo, son pocas las organizaciones de capacitación que consideran que estas pruebas constituyen una evaluación adecuada del curso y la mayoría prefiere (cuando los recursos lo permiten) rastrear el nivel de destreza de los proveedores capacitados, tanto al completar el curso como en un período de X meses después (por ejemplo, 6 meses o 12 meses).

Estos métodos de evaluación se refieren a la persona capacitada en lo personal. En contraste, muchos de los indicadores de esta sección se refieren a la competencia organizativa del sistema para diseñar e implementar un programa de capacitación eficaz. Pero, para poder evaluar verdaderamente la eficacia de la capacitación, se debe vincular la actividad de capacitación con las mejoras en el entorno de la provisión de los servicios. Esta vinculación requiere un estudio especial, con un diseño cuasi experimental, en el cual se compara un grupo de clínicas cuyos proveedores han recibido capacitación con un grupo de clínicas cuyos proveedores aún no han sido capacitados. Debido a los recursos que requiere y a la carga que implica para la provisión de servicios mantener “todo lo demás constante,” es relativamente poco usual hacer este tipo de estudios de investigación operativa. Sin embargo,

las personas que definitivamente quieren demostrar el vínculo entre la capacitación y la mejora del entorno de entrega de servicios deben hacer este tipo de estudios. Otras técnicas incluyen el uso del análisis multivariado, combinando los datos a nivel de los establecimientos con datos de las encuestas de hogares (por ejemplo, Dietrich, Guilkey y Mancini, 1998). Si no se hace esto, simplemente se trabaja bajo el supuesto que, al mejorar la competencia de los proveedores en lo personal e incrementar el número de lugares donde estos operan, se mejora la calidad y el acceso a los servicios.

Los resultados de un estudio reciente realizado en Indonesia (Kim et al., 2000), sobre el refuerzo por medio de la evaluación propia y grupos de apoyo de proveedores, señalan que los proveedores habían perdido ciertas habilidades y conocimientos que habían adquirido con la capacitación dentro de los siguientes seis meses, a excepción de los que hacían ejercicios de evaluación propia, quienes, en efecto, mejoraron sus conocimientos

Indicator

CAPACIDAD DEMOSTRADA PARA CONTINUAR CAPACITANDO DE MANERA SOSTENIDA

Definición

La naturaleza de la “capacitación” depende de las áreas de la provisión de servicios que cubre la organización, pero en este caso se refiere a los distintos aspectos de la salud reproductiva. “De manera sostenida” se refiere a la capacidad demostrada de mantener esta actividad a lo largo de un período de tiempo específico (por ejemplo, de 3 a 5 años) con apoyo externo decreciente.

Datos Requeridos

La evidencia de la implementación y el monitoreo de una estrategia a largo plazo; los planes de trabajo anuales de capacitación elaborados en el contexto del país/de la organización, para satisfacer las necesidades identificadas; evidencia de que se han revisado, evaluado y actualizado

Una revisión a los presupuestos con el porcentaje de los fondos para capacitación que están cubiertos con ingresos generados internamente; alternatively, la institución demuestra su capacidad para diseñar y obtener financiamiento para los proyectos de capacitación, incluida su evaluación. Una revisión de los recursos humanos y del equipo; el listado de las actividades de capacitación realizadas/reproducidas en los últimos tres años y los planes proyectados (estratégicos, a largo plazo)

Fuente(s) de Datos

La evaluación por un evaluador externo con experiencia en capacitación

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide la capacidad para proveer capacitación de buena calidad, de manera continua y sostenida, con el mínimo de insumos externos—el ideal de la mayoría de organizaciones de capacitación.

Este indicador es más difícil de evaluar que otros en esta sección, debido a la naturaleza subjetiva de la “competencia” y a la falta de definiciones operativas estandarizadas para el concepto “de manera sostenida.” Un indicador alternativo más concreto y probablemente más práctico es el número de instalaciones y centros de capacitación que se desempeñan con recursos adecuados conforme a los estándares de calidad. En este caso, “recursos” se refieren de nuevo al financiamiento; a que haya suficiencia de personal y capacitadores; y a los sistemas de organización interna. Una limitación de este indicador alternativo es que uno se puede encontrar con solamente un sitio de capacitación que responde a las necesidades de capacitación en todo el país, mientras que en otro (en un país grande) se encuentran múltiples organizaciones que aún tienen muchas deficiencias en términos de capacitación. En tal caso, el número no equivale a la “idoneidad.”

ADAPTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN/DEL SISTEMA A LAS NECESIDADES CAMBIANTES DEL ENTORNO DE CAPACITACIÓN**Definición**

Las “necesidades cambiantes del entorno de capacitación” son los cambios identificables que debe hacer la organización para ajustar sus procedimientos de capacitación. Los ejemplos incluyen la introducción de un nuevo método anticonceptivo (por ejemplo, NORPLANT®), la creciente demanda para consejería y pruebas de detección en los programas de VIH, las nuevas técnicas para prevenir el cáncer cervical, el tamizaje de la violencia contra la mujer).

Datos Requeridos

Una lista de cambios en el entorno de la entrega de servicios que requieren adaptaciones en la capacitación a lo largo de un período de tiempo específico; evidencia de la disposición y de la capacidad de la organización de adaptarse para responder a dichas necesidades

Fuente(s) de Datos

Evidencia de los expedientes del programa o de otras fuentes, con relación a la existencia de reuniones regulares y periódicas para evaluar los cambios requeridos (por ejemplo, por lo menos una vez cada seis meses); y/o los datos recopilados por medio de un estudio especial

Propósito y Temas a Considerar

Para que las organizaciones de capacitación sean eficaces, deben poder responder a los cambios que ocurren en el entorno de entrega de servicios y en sus propias operaciones. Los evaluadores pueden tener dificultad para proyectar el progreso de la organización

en esta área, precisamente porque no existe ningún listado objetivo de las condiciones que pueden ir cambiando en el entorno de la entrega de los servicios. Además, en cualquier listado de cambios, algunos elementos pueden ser relativamente triviales al compararse con otros que tienen implicaciones en el más amplio contexto de la salud pública, con lo que no es posible que ambos recibirían un peso equivalente.

Este indicador es particularmente apropiado en el contexto de una evaluación global de toda la organización construida en términos de su competencia para dar capacitación y conducida por un evaluador externo que domine el área de la capacitación. La evaluación requiere un conocimiento del contexto local de la entrega de servicios y no puede hacerse por medio de una simple “lista de verificación” o acumulación de puntos.

Entre los ejemplos de la capacidad de una organización de adaptarse a las necesidades cambiantes de un entorno cambiante, figuran:

- Los capacitadores del Consejo Nacional de Planificación Familiar de Zimbabwe que desarrollaron un paquete de capacitación en la atención postaborto en 1995; y
- El Centro para Estudios Africanos (CAFS) desarrolló un programa para la atención del SIDA en el hogar, obteniendo apoyo de las agencias donantes para implementarlo en 1999.