

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Introducción

- Entre los objetivos de la DADI se encuentra promover e implementar estrategias de educación continua destinadas a la adquisición, mejora y sostenimiento de las competencias laborales del personal del hospital, en pos de una atención de excelencia y basada en la seguridad y bienestar de pacientes.
- Desde diferentes áreas y servicios se realiza un importante y creciente número de actividades educativas a través de diversas metodologías.
- Los cursos, talleres, jornadas y otras capacitaciones están destinadas en su mayoría al personal del hospital y resultan de necesidades propias de cada sector que se traducen en actividades de educación continua. Sin embargo, el proceso de selección de las actividades responde en la actualidad a preferencias individuales y/o motivaciones no explícitas que surgen de la experiencia cotidiana.

Una de las principales limitaciones que afectan la eficacia de las propuestas de capacitación reside en una **falta de análisis previo de las necesidades o problemas que se esperan atender o mejorar a través de tales acciones educativas, así como la previsión de posibles resistencias a estas actividades que se suman a la tarea cotidiana.**

En este marco, nos proponemos trabajar en estrategias que promuevan el diagnóstico o *DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)* de una forma más sistemática, acercando herramientas que ayuden a los responsables de los diferentes sectores del hospital a reflexionar durante la elaboración del plan educativo para el próximo ciclo. La meta es alinear los intereses del servicio y la organización con la motivación personal y de los trabajadores.

En primer término, resulta necesario discriminar entre los problemas o necesidades que pueden mejorarse a través de la capacitación respecto de otros que podrían resolverse por otras vías o estrategias institucionales. En otros términos, se trata de evitar las tendencias a esperar que la capacitación solucione problemas que obedecen a otros factores.

Adicionalmente, es importante que los procesos y los resultados de la capacitación apunten a mejorar las prácticas mismas. Es decir, no se trata sólo de una distribución de conocimientos, sino de contemplar su transferencia a las prácticas laborales, para lo cual resulta conveniente proveer estándares que permitan abordar la DNC a través de herramientas sencillas que ayuden a las decisiones.

Finalmente, es importante evitar que la capacitación se agote en programas específicos y aislados, y aún superpuestos, por lo cual la mirada integradora de la DADI permitirá facilitar la mirada interdisciplinaria.

EL PRESENTE DOCUMENTO ES UN BREVE RESUMEN DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS EN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN E INTENTA ACERCARLE UN INSTRUMENTO DE AUTO-REFLEXIÓN QUE PODRÁ UTILIZAR O COMPARTIR CON SU GRUPO DURANTE LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE.

Este documento reúne la siguiente información:

1. **Estrategia para diferenciar lo que ES y NO ES una necesidad de capacitación**
2. **Grilla de fuentes o situaciones laborales que generan las necesidades de capacitación**
3. **Recursos y mecanismos institucionales para abordar la implementación de las actividades**

1. Identificación de necesidades de capacitación

En los servicios de salud, la capacitación suele aparecer como respuesta a diversas problemáticas. La capacitación es el conjunto de acciones intencionales y planeadas cuya misión es fortalecer conocimientos, prácticas y actitudes de los trabajadores para la mejor realización de sus tareas.

Detectar una necesidad de capacitación supone haber determinado que las problemáticas que se suscitan en un servicio o en un sector de trabajo ocurren, en todo o en parte, porque los miembros de esa organización desconocen cómo dar respuesta a situaciones que se plantean en sus tareas cotidianas.

Sin embargo, a veces, las dificultades para responder a las demandas pueden tener origen en *otros factores*. Por ello, resulta ineludible definir dimensiones centrales de cada sector y luego, determinar si la mejor respuesta posible es la capacitación.

Si consideramos a cada sector o servicio como una organización¹, podemos identificar seis componentes sobre los cuales hacer foco, a los fines de determinar si la estrategia de capacitación sería correcta:

- **Proyecto:** Refiere a la idea por la cual fue creada esa organización (sector o servicio), que satisface necesidades de usuarios externos y de sus miembros. Uno de los proyectos explícitos de nuestro Hospital es la atención de alta complejidad de niños, niñas y adolescentes y sus familias. Cada sector además tiene sus proyectos específicos alineados con los proyectos del Hospital. Si no hay coherencia porque las metas son desconocidas por quienes forman parte de la organización, se puede resolver con capacitación; por el contrario, si lo que ocurre es falta de acuerdo, es necesario revisar las dinámicas de funcionamientos antes de decidir si resulta necesaria la capacitación. Para eso, conviene preguntarnos: *¿Cuál es el proyecto del Hospital Garrahan? ¿Cuál es el proyecto de nuestro sector de trabajo? ¿Se complementan? ¿Se contradicen? ¿Los miembros del sector conocen ese proyecto? ¿Lo comparten?*
- **Estructura organizativa:** Refiere al sistema de roles que forman parte del organigrama y a partir de los cuales se definen funciones y responsabilidades. Jacques señala la coexistencia de cuatro tipos de estructuras organizativas: oficial o formal, presunta (la que los miembros perciben como real), existente (la que efectivamente opera y puede ser inferida a través de análisis sistemático) y requerida (la que todos los componentes de la situación necesitan). En general, cuando surgen problemas en la estructura organizativa, no se debe a falta de capacitación, sino a inconsistencias entre estos cuatro tipos. Con relación a este punto, se reconoce una necesidad de capacitación cuando los miembros del sector desconocen las responsabilidades propias dentro de la estructura

¹Definiremos una organización como un “sistema socio-técnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y población o audiencia externa, que les otorga sentido” (Schlemenson, 1992).

y en relación con el proyecto. También puede suceder que quienes ocupan cargos de gestión no logren desempeñarse como líderes de los equipos y necesiten capacitarse para el ejercicio del rol.

- **Integración psicosocial:** Alude a las relaciones entre las personas, con la autoridad o con los pares. Si bien el buen vínculo interpersonal en el trabajo es deseable, no debe perderse la tarea que convoca. La capacitación sobre aspectos relacionales puede colaborar en la dinámica basada en la tarea, suele requerir de la intervención de facilitadores externos al sector y supone la revisión de prácticas cotidianas.
- **Condiciones de trabajo:** Están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, lo que depende de varios aspectos: salario, tarea y posibilidad de realización personal, alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, oportunidades de participar, confort y salubridad de los lugares de trabajo, etc. Éste es uno de los componentes que, en caso de existir problemas, raramente se resuelve con capacitación.
- **Sistema político:** Se refiere a las relaciones de poder al interior de la organización. Hay un sistema político que es coherente con el sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, la distribución y la organización de tareas. En forma paralela, opera otro sistema que se organiza espontáneamente y es representativo de los miembros de la organización, que pueden ocupar o no cargos de autoridad. En general, estas problemáticas de la organización no son pasibles de ser resueltas a través de la capacitación.
- **Contexto:** Existe una relación dinámica entre la institución y el contexto en el cual desarrolla sus actividades. Para nuestro Hospital, el contexto está dado por las políticas sanitarias, el financiamiento, las condiciones medioambientales, las cualidades poblacionales de nuestro país, entre otras. Los fenómenos de crisis en las instituciones suelen estar relacionados con la influencia de un contexto turbulento o amenazante. La capacitación solo en ciertos casos puede ayudar a facilitar la preparación de los miembros, en forma individual y como equipo, para dar respuesta en contextos cambiantes.

2. Grilla: fuentes o situaciones laborales que generan las necesidades de capacitación

Este análisis supone la exploración diagnóstica de los problemas/necesidades pasibles de ser resueltas con capacitación en su marco laboral. Puede ser realizado por los responsables del servicio o sector, pero también sería deseable integrar a su grupo de trabajo, en forma dinámica y participativa. La siguiente grilla es una herramienta o guía para facilitar este análisis y planificar los cursos, jornadas, seminarios que desarrollará durante el próximo ciclo *basado en necesidades de capacitación*. Creemos que puede ser una herramienta útil durante la planificación. No es obligatorio completarla y enviarla por el momento, si bien estamos disponibles para la discusión y/o el asesoramiento específico sobre su utilidad y forma de aplicación.

Situaciones laborales * <i>(en su sector se han detectado alguna de las siguientes situaciones...)</i>	Enfoque	Destinatarios Contenidos Modalidad
Incorporación de nuevas tecnologías - insumos, equipos - o procedimientos o prácticas	Adquisición de habilidad teórica-práctica	

Incorporación de personal nuevo o cambio de sector	Adquisición de conocimientos y habilidad práctica	
Modificación de guías, estándares o procesos	Adquisición de conocimientos	
Temática o condición prevalente o de alto impacto	Actualización	
Desempeño subóptimo, variabilidad en la práctica, efectos o resultados adversos	Actualización	
Necesidad de integración de conocimientos significativos (trabajo en equipo, comunicación, derechos, etc.)	Problematización cooperativa de las prácticas e intercambio de experiencias, nuevos enfoques y conocimientos	
Otras situaciones		

*** Preguntas orientadoras:**

¿qué problemas o necesidades se observan en las prácticas laborales y/o profesionales que requieren de capacitación?

¿qué conocimientos, enfoques o prácticas se requieren incorporar, actualizar, transmitir o aprender?

¿quiénes o qué grupos laborales o profesionales requieren de esta capacitación?

3. Recursos y mecanismos institucionales para abordar la implementación de las actividades

Procedimiento de solicitud. Una vez efectuada la detección de las necesidades, para realizar una actividad educativa formal dentro del Hospital se deberá completar el formulario de pedidos de actividades educativas que se encuentra en inscripciones.garrahan.edu.ar, opción **Solicitud de Actividades**. Una vez presentado el formulario en la DADI, se realiza la reserva del aula y/o la apertura de un aula virtual según lo solicitado. Dicha reserva es confirmada al interno o mail referido en el formulario.

En la Intranet, encontrará instructivos que lo ayudarán en el proceso completo de pedido, así como normativas y procedimientos, puede encontrar esta información y otras relacionadas con la creación de actividades educativas en el Banco de Recursos > formularios > Dirección Asociada de Docencia e Investigación: <https://www.garrahan.gov.ar/formularios-banco-de-recursos>

Certificación de actividades. Según los contenidos expresados en el formulario, se realizará la certificación o acreditación de horas, que luego serán convertidas en créditos para la carrera hospitalaria según la Resolución 166/CA y sus modificatorias, tal como se detalla en la guía para el otorgamiento de créditos. Para emitir los certificados, es necesario que se complete el informe académico una vez finalizada la actividad. El certificado será enviado por mail a asistentes/alumnos, docentes y/u organizadores, según corresponda.

Cursos transversales y específicos. En el hospital, algunos cursos son categorizados como cursos transversales y cursos específicos. Estos cursos tienen la particularidad de ser uno de los requisitos para promocionar en el nivel escalafonario de la carrera hospitalaria, lo cual los hace más atractivos a la hora de realizar un curso. Según la Resolución 166/CA y sus modificatorias, para promocionar, se deberá en forma obligatoria haber realizado al menos 3 cursos transversales o 2 cursos transversales + 1 curso específico.

Curso transversal: Es una actividad de capacitación gratuita que, por su alto interés institucional, corresponde que sea realizada por todo el personal del hospital en el marco de la carrera hospitalaria.

Curso específico: Es una actividad de capacitación gratuita que profundiza y amplía los conocimientos y prácticas laborales de los/las agentes de un determinado sector, área, departamento o servicio mediante la adquisición de competencias avanzadas a través de un programa formativo específico.

- La definición de un Curso como transversal o específico es otorgada por la Gerencia RRHH, asesorada por el Comité de Desarrollo de la Carrera Hospitalaria.
- La temática tiene que contribuir a los objetivos estratégicos de las áreas, sectores, departamentos o servicios, por lo cual resulta de interés institucional.
- Los diferentes sectores del Hospital podrán presentar la solicitud para el otorgamiento de categoría de curso transversal o específico ante la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH)

Actividad a distancia en el Campus Virtual

El Hospital cuenta con un campus virtual que permite el desarrollo de cursos a distancia, promoviendo la optimización del tiempo de estudio. Se pueden realizar cursos totalmente a distancia o cursos que combinan los encuentros presenciales con la actividad a distancia. El campus cuenta con Moodle, una plataforma de aprendizaje en línea. El objetivo de la plataforma es brindar a los/las docentes, herramientas para promover e incentivar el aprendizaje. Se encuentra disponible en la intranet, en la sección de educación continua, una orientación sobre la elaboración de las aulas para todos los responsables de los cursos virtuales. Además, la DADI ofrece el asesoramiento de una especialista en Moodle, disponible para consultas los días jueves de 10-14hs y/o mediante mail a campus@garrahan.edu.ar