

Acercas del “ATTC”

En 1998, los miembros de la Red de Trabajo de “ATTC” se reunieron para definir su visión colectiva, “Unificar la investigación, la educación y la práctica para transformar vidas”. Más que un lema, este planteamiento de la visión, abarca las metas y principios implícitos de toda la red de trabajo de “ATTC”.

Trece “ATTCs” sirven en la actualidad a 39 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico e Islas Vírgenes. Un centro de coordinación nacional (Oficina Nacional de “ATTC”), facilita la comunicación entre los 13 Centros y trabaja para mejorar la conciencia nacional de la red de trabajo. La red de trabajo del “ATTC” fue fundada por el Centro de Tratamiento por Abuso de Sustancias (CSAT, por sus siglas en inglés) de la Administración de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias (SAMHSA, por sus siglas en inglés).

Unirse para definir los objetivos y principios comunes de la red de trabajo, ha permitido al “ATTC” expandir enormemente su alcance. Al formar un centro de coordinación y combinar las capacidades de cada uno de los Centros, el “ATTC” está impactando el campo de tratamiento por abuso de sustancias de forma profunda, tanto nacional como regionalmente. A pesar de que el tamaño y de que las áreas de énfasis de los Centros individuales pueden variar, cada uno de éstos está a cargo, así como la red de trabajo colectivamente, de tres objetivos claves:

- Aumentar el conocimiento y las destrezas de los especialistas de tratamiento de adicción desde varias disciplinas al facilitar acceso a investigación y educación recientes;
- Elevar la conciencia, el conocimiento y las destrezas de todos los profesionales que tienen la oportunidad de intervenir en las vidas de personas con trastornos por abuso de sustancias;
- Fomentar las alianzas regionales y nacionales entre los especialistas, investigadores, creadores de políticas, patrocinadores y consumidores, para apoyar e implantar las mejores prácticas en el tratamiento.

El trabajo de “ATTC” se concentra en siete áreas de énfasis: *cultivar el cambio de los sistemas, promover la educación en adicción, liderar con el desarrollo de la fuerza de trabajo, comunicar los acercamientos recomendados, fomentar la práctica competente culturalmente, aprovechar las tecnologías y evaluar el impacto*. En últimas, el propósito de nuestro trabajo es mejorar el tratamiento por abuso de sustancias para todas las personas que sufran de una adicción.

Uniando la Ciencia, Educación y Servicio para Transformar Vidas



EL LIBRO DEL CAMBIO

Un Esquema para la Transferencia de Tecnología

Red Nacional
del Centro de
Transferencia de
Tecnología en Adicción



Oficina Nacional Centro de Transferencia de Tecnología en Adicción en Kansas City, Missouri
Traducción por el Caribbean Basin/Hispanic ATTC en Bayamón, Puerto Rico

Published in 2002 by the Addiction Technology Transfer Center National Office
University of Missouri-Kansas City
5100 Rockhill Road
Kansas City, Missouri 64110

This publication was prepared by the Addiction Technology Transfer Center (ATTC) Network under a cooperative agreement from the Substance Abuse and Mental Health Services Administration's (SAMHSA) Center for Substance Abuse Treatment (CSAT). All material appearing in this publication except that taken directly from copyrighted sources is in the public domain and may be reproduced or copied without permission from SAMHSA/CSAT or the authors. Citation of the source is appreciated. Do not reproduce or distribute this publication for a fee without specific, written authorization from the ATTC National Office. Copies may be obtained free of charge from the ATTC National Office by phone at (816) 482-1200, or copies can be downloaded from the Internet at www.nattc.org.

At the time of this printing, Charles G. Curie, MA, ACSW, served as the SAMHSA Administrator. H. Westley Clark, MD, JD, MPH, served as the Director of CSAT, and LT Nancy Mautone-Smith, MSW, LCSW, CAPT Susanne R. Rohrer, RN, MBA, and Karl D. White, EdD, served as the CSAT Project Officers.

The opinions expressed herein are the views of the ATTC Network and do not reflect the official position of the Department of Health and Human Services (DHHS), SAMHSA or CSAT. No official support or endorsement of DHHS, SAMHSA or CSAT for the opinions described in this document is intended or should be inferred.

Printed 2002

Todo material que aparece en esta publicación, excepto por aquellas tomadas de fuentes con "copyright", es de dominio público y puede ser reproducido o copiado sin permiso previo de SAMHSA/CSAT o de los autores. Apreciamos cite la fuente como referencia. Es necesario la autorización por escrito de la Oficina Nacional de los ATTC para cobrar por la reproducción o distribución de esta publicación.

Las opiniones expresadas de aquí en adelante son las de la Red de los ATTC y no reflejan la posición oficial del Departamento de Salud y Servicios Humanos (DHHS), SAMHSA o CSAT.


Para obtener copias en inglés, libre de costo, a través de la Oficina Nacional de los ATTC llame al (816) 482-1200 o puede bajar las copias por Internet a través de www.nattc.org. Para recibir copias de esta publicación en español, comuníquese con el Caribbean Basin/ Hispanic ATTC al (787) 785-4211, prattc@ucaribe.edu o visite nuestro portal cbattc.ucaribe.edu.





Contenido

Prefacio.....	1
Reconocimientos	3
Capítulo Uno - Qué es la Transferencia Tecnológica: Los Principios	5
Capítulo Dos - Creando un Esquema Para el Cambio	9
Capítulo Tres - Trabajando Con los Pasos (1, 2 y 3)	13
Capítulo Cuatro - Determinando sus objetivos (4 y 5)	17
Capítulo Cinco - Estrategias y Actividades (6 y 7)	27
Capítulo Seis - Implantación y Evaluación (8, 9 y 10)	37
Epílogo por Barry Brown, PhD	41
Notas	43
Otros Recursos	45
Apéndice	47
Libro del Cambio: Hojas de Cotejo y Manual de Trabajo.....	55
Acerca del “ATTC”	72





cambio

Prefacio

Prefacio

A pesar de que ocasionalmente nos gusta tratar lo nuevo y diferente, en términos generales, nosotros los humanos resistimos el cambio. Encontramos bienestar y un sentido de confianza en lo comprobado y seguro al hacer las cosas en la forma en que las hacemos siempre. La resistencia al cambio no es particular al individuo. Los grupos, las instituciones y las disciplinas de las que somos parte, también se resisten al cambio. A menudo crean barreras, algunas veces inadvertidamente, para aquellos que dentro de los grupos están dispuestos a adoptar cambios. El cambio a menudo se ve como una amenaza a la estabilidad.

Sin embargo, la supervivencia dicta que para que se pueda continuar como una especie, como una disciplina, o como una profesión, constantemente tenemos que mejorar, adaptar y usar del mejor modo lo que otros aprenden y descubren. Aunque incorporar lo nuevo, exige cambiar la forma en que hacemos las cosas. La investigación está contribuyendo constantemente conocimiento nuevo a los campos de la prevención y tratamiento del abuso de sustancias. Aún así este nuevo conocimiento todavía no se usa en los ambientes de servicio.

Implantar los cambios basándose en la investigación, puede ser difícil para las agencias y profesionales de tratamiento. No obstante, es crucial para la salud de nuestro campo y la de nuestros clientes, que las innovaciones sobre “cómo hacer el trabajo de la mejor manera”, se conviertan en la práctica estándar. De eso es de lo que se trata la *transferencia de tecnología*.

El Libro del Cambio fue desarrollado por La Red Nacional del Centro de Transferencia de Tecnología

en Adicción (ATTC, por sus siglas en inglés, *Addiction Technology Transfer Center*) para mejorar el entendimiento acerca de cuán valiosa es para nuestro campo la transferencia de tecnología efectiva. La palabra *tecnología* en este texto, no se limita a las computadoras ni a la electrónica. La tecnología se usa en el sentido más amplio y abarcador de la palabra:

Tecnología: la ciencia de la aplicación del conocimiento a propósitos prácticos; la aplicación del conocimiento científico para propósitos prácticos en un campo en particular.¹

El Libro del Cambio incluye *Principios*, *Pasos*, *Estrategias* y *Actividades* para lograr el cambio efectivo. Los *Principios* son los elementos imprescindibles y necesarios para la transferencia de tecnología exitosa y los *Pasos* son una guía para crear e implantar efectivamente un plan de cambio. Mientras que las *Estrategias* proporcionan guías específicas para trabajar con individuos, grupos y varios niveles dentro de su organización, las *Actividades* son tareas reales que se pueden usar a lo largo del proceso para afectar el conocimiento, las destrezas y las actitudes, creando finalmente un cambio de comportamiento.

Le aconsejamos que lea este documento completo. Los capítulos que siguen a continuación, le guiarán en el uso de los *Principios*, *Pasos*, *Estrategias* y *Actividades*. También se incluye un manual de trabajo para que lo use al diseñar e implantar sus propias iniciativas de cambio. Para más información, comuníquese con la Oficina Nacional de “ATTC”, libre de cargos al (877) 652-ATTC (2882).

Recursos Relacionados con el Libro de Cambio

Al empezar a diseñar sus propias iniciativas de transferencia de tecnología, no se desespere si no puede encontrar todo lo que necesita en esta guía. Hay una serie de herramientas disponibles para ayudarle en necesidades como por ejemplo de avalúo e instrumentos para determinar la preparación individual y de la organización para el cambio. Estos recursos se pondrán en la página de “ATTC” en la red en la dirección www.nattc.org en la sección de *Recursos del Libro de Cambio*. En este sitio encontrará también artículos de investigación relacionados y vínculos para otras páginas pertinentes. Este sitio será dinámico y cambiará a menudo, así que le invitamos a que la revise frecuentemente. Además, le animamos a que nos envíe sus ideas. Dejenos saber sobre las herramientas y recursos que encuentre especialmente útiles al implantar sus propias iniciativas de cambio.

El Libro del Cambio es el seguimiento a un Simposio de Transferencia de Tecnología de “ATTC”, en noviembre de 1999. La actividad se diseñó para mantener al personal de la nación informado sobre lo que indica la investigación reciente y lo que no funciona en la transferencia de tecnología. El Diálogo en el Simposio fue rico, y algunas de las *Estrategias* y herramientas que se presentan en esta guía se desarrollaron como resultado de esa discusión. Otras han evolucionado por medio de una síntesis de la investigación reciente. Una documentación de los procedimientos del Simposio, se incluye en forma de Apéndice. Entre los ponentes en el Simposio estaban:

John Gold, Jefe de la Sucursal de “Synthesis Branch of the Office of Evaluation, Scientific Analysis and Synthesis” en el Centro de Tratamiento por Abuso de Sustancias (CSAT, por sus siglas en inglés). Gold presentó una visión general de las iniciativas de transferencia de tecnología del “CSAT” y el papel del “CSAT” en la adopción de las mejores prácticas dentro de los sistemas de tratamiento.

Dennis McCarty, Ph.D., Profesor Investigador en la “Heller Graduate School for Advanced Studies in Social Welfare”, en la Universidad Brandeis. McCarty discutió la aplicación de las estrategias de la transferencia de tecnología para individuos, organizaciones y sistemas identificados para el cambio.

Thomas Valente, Ph.D., Profesor Asociado en “Population and Family Health Sciences Department” en la Escuela de Salud Pública en la Universidad John Hopkins. Valente resumió la investigación reciente acerca de la difusión de las innovaciones y explicó cómo usar las opiniones dominantes en la transferencia de tecnología.

Mary Marden Velásquez, Ph.D., Profesora Asociada en el “Department of Family Practice and Community Medicine” en la Universidad de Texas – Houston Medical School. Velásquez discutió el Modelo Transteórico del Cambio en el Comportamiento, las etapas de cambio y la complejidad de la transferencia de tecnología en varias etapas.



cambio

Reconocimientos

Reconocimientos

La publicación de *El Libro del Cambio* exigió contribuciones significativas por parte de una serie de personas que merecen reconocimiento. La visión fue el producto de un grupo de profesionales creativos, enérgicos y animosos que constituyen el Comité Práctico de “ATTC”.

El Comité Práctico de “ATTC”, uno de los siete comités nacionales diseñados para servir a la Red de Trabajo de “ATTC”. Se estableció para desarrollar productos y procesos que contribuyan a los cambios en la práctica privada y a lo largo del sistema de tratamiento. El Comité está compuesto por representantes de distintos Centros dentro de la Red de Trabajo, la Oficina Nacional y expertos seleccionados que representan varias disciplinas de las ciencias del comportamiento y salud, y ambientes prácticos a través de todo el país.

Uno de los proyectos del Comité fue la planificación e implantación de un Simposio de Transferencia de Tecnología de “ATTC”, en noviembre de 1999, el cual proporcionó la base para el desarrollo de esta guía. El grupo colaboró en el diseño del Simposio, planeó y organizó el evento, además de servir como junta editorial para el proyecto. El contenido de esta guía proviene en gran medida del panel de expertos que se presentó de forma tan admirable en el Simposio.

John Gold, Dennis McCarty, Ph.D., Mary Marden Velásquez, Ph.D., y Thomas Valente, Ph.D., un grupo con el que fue un deleite trabajar, hicieron presentaciones reveladoras y

proporcionaron ayuda de apoyo editorial cuando la guía comenzó a tomar forma. Los participantes al Simposio también contribuyeron significativamente. Durante el transcurso del evento de todo un día de duración, se reunieron para idear espontáneamente conceptos y actividades esenciales para el éxito de las iniciativas de transferencia de tecnología. Muchas de sus ideas se han incluido aquí.

Los primeros borradores del documento, la parte más difícil de esta clase de proyecto, fueron desarrollados por **Kelly Reinhardt**, con el apoyo de la Oficina Nacional de “ATTC”. La contribución de Kelly sobrepasó sus capacidades de escritora excelente. Ella asistió a varias reuniones del Comité de Práctica y compartió ideas agudas, mientras permanecía abierta a sugerencias del comité, las cuales en ocasiones eran totalmente opuestas. La diplomacia, buen carácter, sensibilidad, escritura clara y someter los manuscritos a tiempo, hacen que Kelly merezca un gran elogio.

La Oficina Nacional de “ATTC” mantuvo el flujo de la comunicación durante el proceso de desarrollo proporcionando la información editorial clave y creando el diseño gráfico y organizativo para el producto final. **Angie Olson, M.S., Jennifer Tate Giles, M.S.W., y Mary Beth Johnson, M.S.W.,** la directora, tuvieron todos papeles importantes. **Edna Talboy, M.A.,** hizo un trabajo estupendo al crear un esquema organizativo y re-escribir un borrador final del trabajo. El entendimiento de

Edna acerca de cómo hacer un documento lo más útil posible para el lector, es evidente.

Barry Brown, Ph.D., un investigador prominente en la transferencia de tecnología, fue especialmente servicial al repasar el documento y escribir el Epílogo. Su disposición para compartir su experiencia profesional, su entusiasmo en promover la transferencia de tecnología y su contribución significativa al producto final, se aprecian enormemente.

Un agradecimiento especial para **Valente, McCarty, Velásquez y Ron Jackson**, quienes se tomaron el tiempo de revisar y comentar este documento. Su apoyo y estímulo nos motivaron y guiaron a través de las etapas finales.

Le damos un reconocimiento especial a **Steve Gallon, Ph.D.**, Director del Comité Práctico de “ATTC” y Director del “Northwest Frontier ATTC” por su visión y liderazgo. El supo fijar diestramente el marco de un proceso dinámico y abarcador que tuvo como resultado el Simposio y esta publicación.

Finalmente, el Comité Práctico de “ATTC” y la Oficina nacional incluyen en su agradecimiento a **“CSAT”, Gold y particularmente a Sue Rohrer, R.N.**, nuestra oficial del proyecto. Su confianza, apoyo y estímulo han sido consistentes.

¡Les saludamos!

Comité Práctico de “ATTC”

-Steve Gallon, Ph.D. – Director del Comité “Northwest Frontier ATTC”

-Lionetta Albright, “Great Lakes ATTC”

-Jody Biscoe, M.S. “Texas ATTC”

-Roberto Delgado, M.Ed. “Puerto Rico & U.S. Virgin Islands ATTC”

-Carlton Erickson, Ph.D., Universidad de Texas

-Patricia Fazzone, DNSc, Universidad de Kansas

-Gerald R. Garrett, Ph.D, Universidad de Massachusetts Boston

-Sue Giles, M.S. “Mid-America ATTC”

-Jennifer Tate Giles, M.S.W., Oficina Nacional “ATTC”

-Lauren Javois, “Northwest Missouri Psychiatric Rehabilitation Center”

-Mary Beth Johnson, M.S.W. Oficina Nacional “ATTC”

-Richard Landis, M.S.W. “DC/Delaware “ATTC”

-Betty Singletary, LCDP, “ATTC” de New England

-Peyte Singleton, “Mountain West ATTC”



Capítulo Uno

Capítulo Uno

¿Qué es la Transferencia de Tecnología y Por Qué Es Tan Importante?

Por definición, la tecnología lida con la aplicación del “conocimiento científico” para propósitos prácticos en un campo en particular. En otras palabras, la tecnología lida con cómo usar las “herramientas de nuestro oficio” para hacer nuestro trabajo. En el campo del tratamiento, estas herramientas caen en una de estas tres clasificaciones abarcadoras: *conocimiento*, *destrezas* y *actitudes*. El trabajo de investigación es examinar y evaluar constantemente estas herramientas y cualquier innovación o añadidura que surja con el tiempo.

Tecnología: la ciencia de la aplicación del conocimiento a propósitos prácticos; la aplicación del conocimiento científico para propósitos prácticos en un campo en particular.¹

Transferencia: provocar que pase de una persona a otra.²

Puesto que la tecnología cambia con el tiempo, dependemos de la investigación para examinar y evaluar constantemente los cambios tecnológicos para nosotros. La tecnología que se usa en nuestro campo, proporciona respuestas a preguntas como “¿de qué forma pueden los esfuerzos de prevención y tratamiento dar mejores resultados para nuestros clientes?”

Dadas las presiones crecientes para reducir los costos del cuidado de salud y el énfasis en aumento “del resultado de la inversión”, las entidades relacionadas con la prevención y el tratamiento de los trastornos por uso de sustancias, han tenido que concentrarse en mejoras a la práctica para afectar positivamente los resultados del cliente. Sin embargo, cada vez parece mayor la evidencia de que mucho del conocimiento científico desarrollado por la investigación de los trastornos por uso de sustancias, a menudo *no se utiliza* en la práctica. “Existen más de 8,000 proveedores de tratamiento con sede comunitaria en los Estados Unidos; y éstos responden por el volumen del tratamiento contra el alcohol y otras drogas. A pesar de los grandes avances hechos en la investigación sobre la ciencia y el tratamiento contra la adicción, aún existen muchas barreras para vincular los hallazgos de la investigación con el desarrollo de políticas y la implantación del tratamiento.”³

Así que la pregunta se convierte en: ¿cómo transformamos lo que es útil en lo que en realidad se usa? ¿Cómo pasamos la tecnología desarrollada académicamente a la práctica profesional estándar? La respuesta es *transferencia de tecnología*.

La transferencia de tecnología no es nueva. Los humanos la han estado usando a lo largo de su existencia. De muchas formas, la transferencia de tecnología es lo que determina qué grupos sobreviven y cuáles no. Esto sigue siendo cierto para las disciplinas y profesiones hoy en día.



Comparando la Transferencia de Tecnología y el Adiestramiento

La transferencia de tecnología no es simplemente pasar “cómo hacer el trabajo de la mejor manera” a otros que pertenezcan a nuestro campo. Eso es adiestramiento. A pesar de que el adiestramiento es una estrategia en la “caja de herramientas” de la transferencia de tecnología, con demasiada frecuencia, las actividades pasajeras de adiestramiento por sí sólo, se consideran insuficientes para dar un cambio duradero. Los resultados usualmente son alteraciones de corta duración en la práctica seguidas por desánimo y un regreso a la forma familiar, pero menos efectiva, de hacer las cosas.

El alcance de la transferencia de tecnología es mucho más abarcadora que simplemente un adiestramiento. Implica crear un mecanismo mediante el cual un cambio deseado se acepte, incorpore y refuerce en todos los niveles de una organización o sistema. Como señala Barry Brown, Ph.D, un investigador destacado: “para producir un cambio de comportamiento, las estrategias de la transferencia de tecnología tienen que no tan sólo *desarrollar las destrezas cognoscitivas* necesarias para implantar un nuevo componente de tratamiento, sino que generalmente podría también tener que *inducir o aumentar la motivación para el cambio de comportamiento, reducir las preocupaciones sobre el cambio, y/o* acerca de la innovación específicamente, y

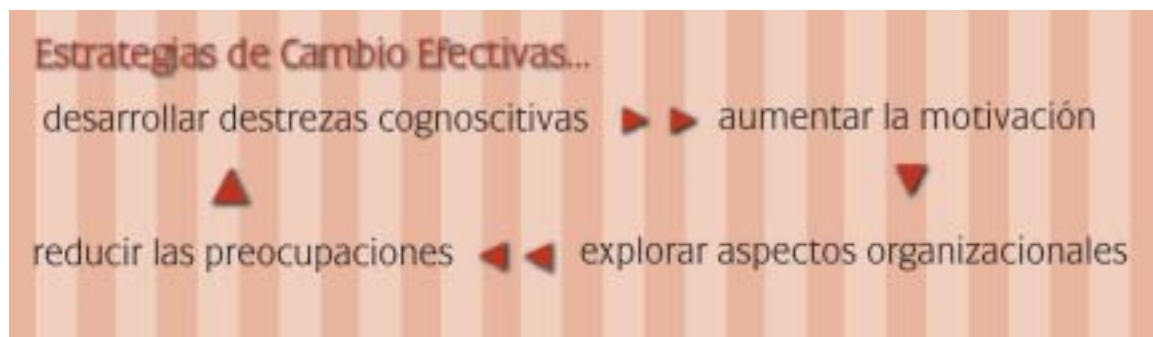
explorar los aspectos organizacionales al adoptar nuevas estrategias.

Creando Respuestas Positivas

Al comenzar cualquier iniciativa de cambio, es importante entender la multitud de factores que influyen la disponibilidad y preparación de una agencia o individuo para el cambio. Antes de explorar los *Pasos* específicos necesarios para hacer surgir y mantener el cambio, examinaremos de forma general los factores que influyen el éxito de cualquier iniciativa de transferencia de tecnología.

Los esfuerzos de una transferencia de tecnología efectiva exigen un cambio en una variedad de niveles dentro del sistema general de tratamiento contra las drogas y el alcohol – incluyendo los clientes, especialistas y agencias.² Habrá barreras de cambio en cada uno de los niveles y se necesitarán *Estrategias* diferentes si las prácticas dentro de cada nivel necesitan cambiarse. El reto, de acuerdo a Dennis McCarty, Ph.D., es encontrar *estrategias* que promuevan la adopción de nueva tecnología a nivel individual, al nivel del especialista/clínico y al nivel de la agencia/organización. Los objetivos para el cambio de comportamiento también pueden incluir la comunidad de investigación y los creadores de políticas públicas.

Como nos recuerda Thomas Valente, Ph.D., la introducción de los estándares de la práctica o las



innovaciones nuevas, pueden tener tanto dimensiones positivas como negativas. En el lado ventajoso, pueden mejorar la práctica, facilitar el intercambio y el diálogo y estandarizar los protocolos y facilitar el análisis. Sin embargo, pueden alterar los procedimientos existentes, desestabilizar las estructuras y amenazar el statu quo.¹

Es esencial que los líderes del sistema estén preparados para manejar un nivel esperado de resistencia o de tensión al implantarse los elementos de cambio. Específicamente, es importante anticipar los intentos de mantener el statu quo por parte de todos los niveles. Algunos individuos se pueden sentir amenazados o incómodos al hacer cambios que desestabilicen las estructuras y alteren los procedimientos existentes. Si la estrategia se sostiene y se basa en prácticas con base en evidencia demostrada, usualmente la resistencia se disipa según aumenta la familiaridad con los nuevos procedimientos y los resultados de tratamiento de los clientes.

Además, el Modelo Transteórico del cambio, según lo presentó Mary Marden Velásquez, Ph.D.,² reconoce que las organizaciones e individuos con frecuencia están en varias etapas de preparación para el cambio cuando se les presenta una iniciativa de transferencia de tecnología. Ella enfatiza la importancia de “mercadear” una innovación por medio de las *Estrategias* que corresponden a cada objetivo de preparación para el cambio.

Por tanto, la transferencia de cualquier tecnología en la prevención y el tratamiento de los trastornos por uso de sustancias, exige el desarrollo de una gama amplia de competencias en distintos niveles dentro del sistema que ofrece servicios. Crear respuestas verdaderamente positivas no es sólo cuestión de desarrollar pericias dentro del personal de servicio directo.

Adoptar Cambios Requiere

- Políticas que proporcionen incentivos para adoptar cambios innovadores.
- Administradores del sistema que tengan conocimiento y que apoyen las innovaciones propuestas.
- Directores de agencia dispuestos a adaptar sus diseños de servicio a un nuevo modelo.
- Supervisores diestros en implantar nuevas prácticas.
- Líderes influyentes que respalden el cambio al sistema que se sugiere. (Véase la página @&B& para una definición de *líderes influyentes*).
- Proveedores de servicio con el conocimiento, las destrezas y actitudes consistentes con el ofrecimiento de las nuevas prácticas.
- Oportunidades para que el personal proporcione información y retroalimentación.
- Oportunidades para que el cliente proporcione información y retroalimentación.

Principios de la Transferencia de Tecnología Efectiva

Los estudios de la transferencia de tecnología en otras disciplinas y ambientes, han identificado varios *Principios* claves asociados con el éxito en la adopción del cambio. Podemos aprender de estas disciplinas así como de nuestra propia experiencia, la cual nos dice que los siguientes *Principios* se tienen que incorporar al proceso de cambio para que se dé una adopción exitosa. Una iniciativa de cambio exitosa será relevante, oportuna, clara, verosímil, multifacética, continua e incluirá una comunicación activa, bi-direccional.



Los Principios: Definiciones y una Lista de Cotejo

A continuación hemos definido los *Principios* necesarios para la transferencia de tecnología exitosa. Cuando comience a diseñar una iniciativa de cambio, pregúntese: “¿Es mi plan relevante, oportuno, claro, verosímil, multifacético, continuo y bi-direccional?”

▣ Relevante

La tecnología en cuestión tiene que tener una aplicación obvia, práctica. “*Cuanto más grande sea la relevancia de la tecnología/hallazgos de la investigación que se va a transferir para la misión y las metas de una organización, más probable es que esos hallazgos o tecnologías se empleen o adopten.*”¹

▣ Oportuno

Los recipientes tienen que reconocer la necesidad de esta tecnología ahora o en el futuro cercano. “*La transferencia de tecnología se aumenta por lo oportuno de los hallazgos o de la tecnología en cuestión para el proceso de toma de decisiones que la organización esté llevando a cabo.*”²

▣ Claro

El lenguaje y el proceso que se use para transferir la tecnología tiene que entenderlo fácilmente el público al que se dirige. “*El lenguaje y el formato en el cual se transmita la tecnología nueva o los hallazgos, son cruciales para la transferencia efectiva.*”³ Argarawala-Rogers, R. (1977). Why is evaluation research not utilized? (¿Porqué no se utiliza la investigación de la evaluación?) En M. Guttentag (Ed.), *Evaluation Studies Review Annual* (Vol. 11). Beverly Hills, CA: Sage.

▣ Verosímil

El público a ser impactado tiene que tener confianza en los proponentes/fuentes de la tecnología. “*Se ha encontrado que el uso de la metodología de investigación es central para la credibilidad de las tecnologías o hallazgos que se van a transferir.*”⁴

▣ Multifacético

La transferencia de tecnología exigirá una variedad de *Actividades* y formatos apropiados para los distintos objetivos del cambio. *La investigación de las iniciativas del cambio, indica que las Estrategias más efectivas son activas en lugar de pasivas.*⁵

▣ Continuo

El comportamiento nuevo tiene que reforzarse continuamente en todos los niveles hasta que se vuelva estándar y entonces se mantenga como tal. *Se necesita una iniciativa constante, abarcadora, que incorpore una variedad de medios y experiencias, para apoyar el cambio deseado a través de todo el sistema con el paso del tiempo.*

▣ Bi-direccional

Desde el principio de la iniciativa del cambio, a los individuos que son el objetivo del cambio, se les tiene que dar oportunidades para comunicarse directamente con los que implantan el plan. *La participación sólida y la comunicación activa, bi-direccional en una iniciativa de cambio, disminuye la resistencia y aumenta la adopción del proceso de cambio.*

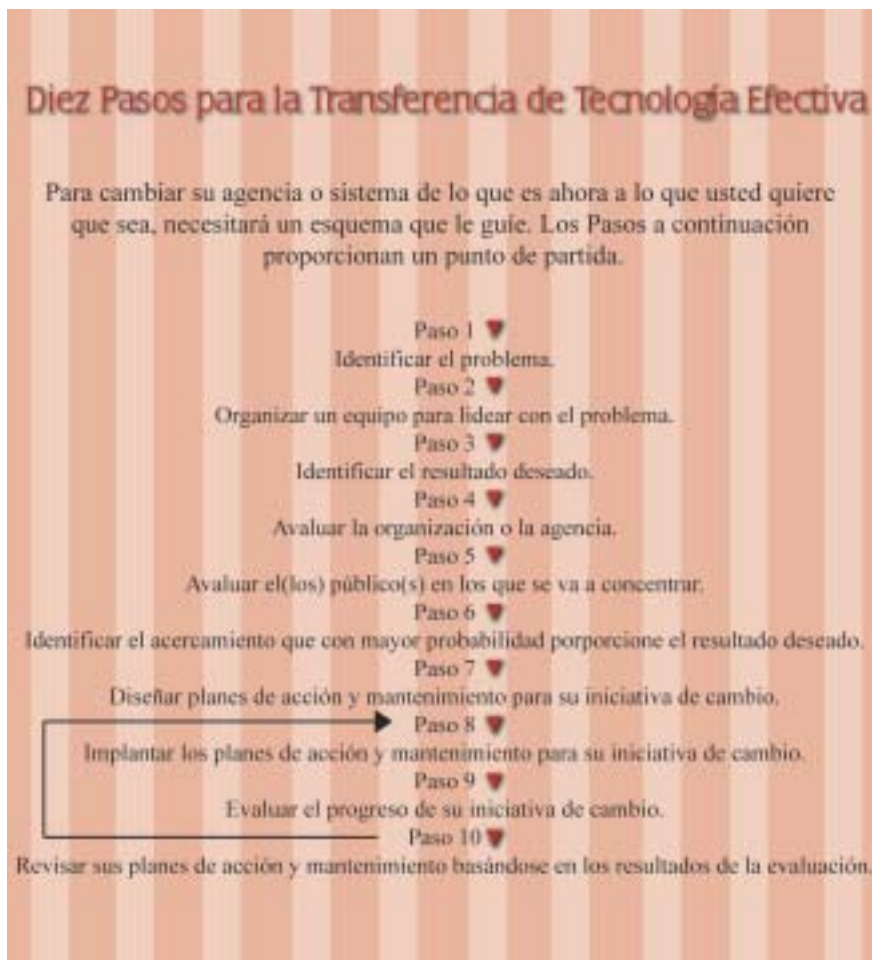
Los capítulos que siguen le guiarán en el desarrollo de su propia iniciativa de cambio al explorar los *Pasos, Actividades y Estrategias* que se necesitan. El Capítulo 2 explorará los *Pasos* en términos generales y repasará un estudio de caso hipotético. El Capítulo 3 se concentrará en los *Pasos* fundamentales, 1, 2 y 3. El Capítulo 4 se concentrará en los *Pasos* de avalúo, 4 y 5. El Capítulo 5 lo guiará a través de los *Pasos* del plan de desarrollo, 6 y 7. El Capítulo 6 explorará una implantación del plan y evaluación en los *Pasos* 8, 9 y 10. Al final hay un manual de trabajo que puede usar para crear su propio esquema para el cambio.

Capítulo Dos

Capítulo Dos

Creando un Esquema Para el Cambio

Los siguientes diez *Pasos* son una guía para crear un esquema abarcador para su iniciativa de cambio. Le guiarán a través de cada uno de los aspectos de diseño, desarrollo, implantación, evaluación y revisión de su proyecto. Sin embargo, recuerde que si este esquema va a cumplir con *sus* necesidades y especificaciones particulares, tiene que tomar parte en el diseño y en la construcción. Cuando inicie la implantación y su proceso de cambio comience a tomar forma, habrá nuevas especificaciones y necesidades que se volverán evidentes. Esto exigirá que revise su esquema.



Hay una Recompensa Por Trabajar Con los Pasos

A pesar de que la transferencia de tecnología no requiere experiencia técnica, no es tan fácil como nos gustaría pertenecer. Abrirse camino a través de los *Pasos* toma tiempo, energía, paciencia e inventiva. En las páginas que siguen descubrirá que para poder completar cada uno de los *Pasos*, primero tiene que llevar a cabo acciones pequeñas que exigen reflexión, investigación, negociación, toma de riesgos, resolver problemas y actuar. ¡Pero hay una recompensa! Al seguir los *Pasos* al pie de la letra, enfrentará menos resistencia, habrá mayor participación, más seguidores voluntarios y menos interrupción en su programa.

Un Estudio de Caso

Para ilustrar con mayor amplitud los *pasos*, examinaremos una iniciativa hipotética de transferencia de tecnología. El siguiente estudio de caso es una descripción breve de un plan de cambio puesto en acción. A lo mejor le recuerda algo.

Al repasar un informe de resultados de tratamiento, la directora de un centro de abuso de sustancias y salud mental con sede en la comunidad, nota que muchos de sus clientes que dejan el tratamiento tienen un diagnóstico de más de un trastorno. No sólo están desertando con una tasa mayor que los clientes que tienen un solo diagnóstico, sino que están fallando en “cumplir” con la recomendación médica y por tanto, regresan a los centros de servicios de crisis con una tasa tres veces más alta que los clientes a los que se les diagnóstico un solo trastorno. Al concluir que el personal de tratamiento de adicción y salud mental, necesita educarse/adiestrarse en los trastornos co-existentes, la directora se pone en contacto con una organización de adiestramiento profesional muy conocida para que la ayude a implantar una modificación al servicio dentro de su agencia.

Los representantes de la organización de adiestramiento piden a los supervisores clínicos que participen en asignar personal de primera línea para las sesiones de adiestramiento, señalando que la aceptación y el apoyo del supervisor son críticos. La directora está de acuerdo y hace arreglos para reunirse con los supervisores y la organización de adiestramiento. En la reunión programada, la directora entra rápidamente con veinte minutos de atraso, presenta los adiestradores al personal de supervisión y les dice que se tiene que ir debido a una emergencia administrativa.

Mientras los adiestradores explican que el formato del adiestramiento incluirá un total de seis sesiones de dos horas, los supervisores clínicos expresan su preocupación en cuanto a cómo van a poder “cumplir con sus cuotas de servicio” con tanto personal ocupado por tanto tiempo. Los adiestradores plantean estas preocupaciones a la directora, quien les asegura que se va a atender la situación y que se debe continuar con el desarrollo del curso.

El día antes de la primera sesión de adiestramiento, los adiestradores solicitan información específica acerca de los participantes. En este momento se les informa que aún no se han seleccionado los participantes. La directora les asegura que el personal de primera línea estará presente el próximo día e insiste en que el adiestramiento siga según planeado.

El primer día del adiestramiento, sólo la mitad de los participantes que se esperaban se presenta en el salón de adiestramiento. La mayoría confundidos acerca de por qué se les ha ordenado participar y verbalizan molestia por haber sido notificados con menos de un día de anticipación. Todos están preocupados acerca de cómo lograrán hacer ajustes en sus asignaciones de trabajo.

¿Qué Cree Usted?

Use el espacio a continuación para reflexionar sobre el estudio de caso.

1. ¿Cuál fue el problema? (Véase el Capítulo 3 para información sobre las preguntas 1-3.)

2. ¿Cómo se organizó el equipo para afrontar el problema?

3. ¿Cuál era el resultado deseado?

4. ¿Cómo se evaluó la organización? (Véase el Capítulo 4 para información sobre las preguntas 4-5.)

5. ¿Cuál fue el público identificado para el cambio?

6. ¿Cuál fue el acercamiento que se identificó con más posibilidades de proporcionar el resultado deseado? (Véase el Capítulo 5 para información sobre las preguntas 6-7.)

7. ¿Qué planes se hicieron para implantar y mantener la iniciativa del cambio?

8. ¿Cómo se implantaron estos cambios? (Véase el Capítulo 6 para información sobre las preguntas 8-10.)

9. ¿Cómo se evaluó el plan de cambio?

10. ¿Cómo se revisó el plan de cambio?



¿Cuales Principios de la Transferencia de Tecnología Efectiva Fueron Satisfechos?

Revise con qué principios cree usted que se cumplió en el estudio de caso presentado.

- ▣ **Relevante**
La tecnología en cuestión tiene que tener una aplicación obvia, práctica.
- ▣ **Oportuno**
Los recipientes tiene que reconocer la necesidad de esta tecnología ahora o en el futuro cercano.
- ▣ **Claro**
El lenguaje y el proceso que se use para transferir la tecnología tiene que entenderlo fácilmente el público al que se dirige.
- ▣ **Verosímil**
El público a ser impactado tiene que tener confianza en los proponentes/fuentes de la tecnología.
- ▣ **Multifacético**
La transferencia de tecnología exigirá una variedad de *Actividades* y formatos apropiados para los distintos objetivos del cambio.
- ▣ **Continuo**
El comportamiento nuevo tiene que reforzarse continuamente en todos los niveles hasta que se vuelva estándar y entonces se mantenga como tal.
- ▣ **Bi-direccional**
Desde el principio de la iniciativa del cambio, a los individuos que son el objetivo del cambio, se les tiene que dar oportunidades para comunicarse directamente con los que implantan el plan.

En este capítulo hemos resumido los diez *Pasos* para la transferencia de tecnología efectiva y examinamos un estudio de caso hipotético. En los próximos capítulos examinaremos de cerca cada uno de los *Pasos* y exploraremos las preguntas que necesiten ser contestadas para dar forma a una iniciativa de cambio efectiva.

cambio

Capítulo Tres

Capítulo Tres

Trabajando Con los Pasos

Ahora examinaremos detalladamente los *Pasos* 1, 2 y 3, y exploraremos las preguntas que necesiten ser contestadas para moldear completamente una iniciativa de cambio.

Paso 1 ► Identificar el problema

1. ¿Cuál es la situación o el problema?
2. ¿Qué operaciones, datos u otra información apoya la existencia de esta situación o problema?
3. ¿Cuáles es la práctica actual en su organización (para los especialistas, administradores) que pueda contribuir a este problema o mantenerlo?

Paso 2 ► Organizar un equipo para lidiar con el problema

Le sugerimos que use un acercamiento de equipo desde el principio hasta el final con cualquier iniciativa de cambio. Es importante que construya su equipo con gente de todos los niveles de su agencia. Los tamaños de su equipo dependerán del tamaño de su organización y la iniciativa particular de cambio que esté implantando.

1. ¿Quién está afectado por el problema (especialistas, administradores, clientes, familiares)? ¿Vienen estos individuos de disciplinas variadas (trabajadores sociales, consejeros de tratamiento, profesionales de salud mental)?
2. ¿Qué cree cada uno de estos grupos acerca del problema? ¿Se percibe alguna necesidad de cambio por parte de alguno de estos grupos? ¿Qué creen los unos de los otros?
3. ¿Quiénes son los líderes que influyen con su opinión dentro de cada uno de estos grupos? (*Véase la página # para informacin adicional sobre los líderes influyentes*).
4. ¿Quiénes serán los miembros de su equipo?
5. ¿Cómo invitará a los miembros del equipo a participar en la iniciativa de cambio?
6. ¿Cuándo y dónde se reunirán?
7. ¿Cómo se comunicarán los miembros del equipo (reuniones, memorandos, listados de servicios)?
8. ¿Cómo estimulará y recompensará la participación de los miembros del equipo (refrigerios en las reuniones, reconocimiento de la participación)?
9. ¿Hay personas fuera de su organización a las que se las debería involucrar en la iniciativa de cambio (agencias que le refieran, patrocinadores)?



Paso 3 ► Identificar el resultado deseado

Asegúrese de que al identificar un resultado deseado fije metas y expectativas a nivel realista y alcanzable. Si sus metas son demasiado elevadas y no se cumplen, el personal podría volverse reacio a participar en proyectos futuros de cambio.

1. ¿Qué demuestra la investigación reciente que sea un resultado realista para el problema? (Lleve a cabo un estudio de la literatura en publicaciones, en la red, con fuentes gubernamentales, etc.)
2. ¿Cómo han afrontado el problema colegas en organizaciones similares? ¿Qué acercamientos han usado? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué resultados han logrado?
3. ¿Qué creen los miembros del personal que sería un resultado realista para el problema?
4. Al reflexionar sobre esta información ¿cuál sería el resultado que usted desearía?

Aplicando los Pasos

Para ilustrar la aplicación de los *Pasos* 1, 2 y 3 a una situación práctica, usaremos el estudio de caso que se presentó en el Capítulo Dos. Algunos de los problemas que puede que usted haya identificado en este caso, fueron que sólo la directora estaba consciente del problema, no había un equipo identificado en sí para lidiar con el problema y no se había identificado ningún resultado específico. Ahora veamos como se pudo haber desenvuelto esta iniciativa de cambio si los implantadores hubiesen seguido los *Pasos*. Este proceso es similar a la forma en que usted puede utilizar *El Manual de Trabajo del Libro del Cambio* que se proporciona al final del texto para que desarrolle sus planes de cambio.

Paso 1 ► Identificar el problema

1. **¿Cuál es la situación o el problema?**
La administradora de un centro de abuso de sustancias y salud mental nota que las personas con trastornos co-existentes de abuso de sustancias y salud mental, tienen resultados pobres de tratamiento.
2. **¿Qué operaciones, datos u otra información apoya la existencia de esta situación o problema?**
Un informe de resultados del tratamiento indica que una gran cantidad de clientes con más de un trastorno abandonan el tratamiento, fallan en “cumplir” con la recomendación médica y regresan a los centros de servicios de crisis con una tasa tres veces más alta que los clientes a los que se les diagnóstico un solo trastorno.
3. **¿Cuál es la práctica actual en su organización (para los especialistas, administradores) que pueda contribuir a este problema o mantenerlo?**
La agencia no está empleando de forma activa ningún método para lidiar con el problema. A los clientes se les asigna un encargado del caso basándose meramente en el problema actual (por ej., abuso de sustancias, problema de salud mental). Los consejeros de salud mental y los consejeros de abuso de sustancias rara vez tienen oportunidades para interactuar y no tienen guías formales para trabajar con los clientes con diagnósticos dobles.

Paso 2 ► Organizar un equipo para lidiar con el problema

1. **¿Quién es afectado por el problema (especialistas, administradores, clientes, familiares)?
¿Vienen estos individuos de disciplinas variadas (trabajadores sociales, consejeros de tratamiento, profesionales de salud mental)?**

El administrador de la agencia, los supervisores clínicos, los consejeros de salud mental de primera línea, los consejeros de tratamiento por abuso de sustancias y los clientes y sus familias se están afectando con el problema.

2. **¿Qué cree cada uno de estos grupos acerca del problema? ¿Se percibe alguna necesidad de cambio por parte de alguno de estos grupos? ¿Qué creen los unos de los otros?**

Después de repasar el informe de los resultados del tratamiento, la mayor parte del personal está de acuerdo en que algo tiene que cambiarse, pero no están seguros de qué se puede hacer específicamente. Los consejeros de salud mental y los consejeros de tratamiento del abuso de sustancias, rara vez interactúan o consultan sobre los casos, pero debido a las situaciones actuales algunos están empezando a reunirse informalmente. Los familiares han estado conscientes del problema, pero no han estado seguros de cómo responder.

3. **¿Quiénes son los líderes que influyen con su opinión dentro de cada uno de estos grupos?**

La administradora usó una combinación de métodos de auto-selección y de selección del personal para identificar los líderes influyentes entre los supervisores clínicos, los consejeros de primera línea, los clientes y los familiares.

4. **¿Quiénes serán los miembros de su equipo?**

El equipo incluirá a la administradora de la agencia, dos supervisores clínicos, dos consejeros de salud mental de primera línea, dos consejeros de tratamiento para abuso de sustancias y un cliente que lleve un año sobrio y que haya cumplido con las órdenes médicas. También se mantendrá informado al Comité de Coordinación del Programa de la Junta Central y se utilizará para fines de asesoría.

5. **¿Cómo invitará a los miembros del equipo a participar en la iniciativa de cambio?**

La administradora comenzará por circular el informe de los resultados del tratamiento para que todo el personal lo tenga. Entonces invitará a los líderes influyentes identificados y a otros individuos de todos los niveles de la organización a que participen. Se les pedirá que asistan a un desayuno especial para discutir la situación.

6. **¿Cuándo y dónde se reunirán?**

En el primer desayuno, se le pedirá al equipo que se reúna cada dos semanas en la sala de conferencias de la agencia para trabajar con el desarrollo e implantación de una iniciativa de cambio.

7. **¿Cómo se comunicarán los miembros del equipo (reuniones, memorandos, listados de servicios)?**

El equipo se comunicará por medio de reuniones, memorandos y por teléfono.

8. **¿Cómo estimulará y recompensará la participación de los miembros del equipo (refrigerios en las reuniones, reconocimiento de la participación)?**

Se servirán refrigerios en cada una de las reuniones, y los miembros del equipo se reconocerán en la agencia como miembros de un “grupo en misión especial”. Se debe organizar una celebración una vez que el plan de cambio se implante.

9. **¿Hay personas fuera de su organización a las que se las debería involucrar en la iniciativa de cambio (agencias de referidos, patrocinadores)?**

No participarán personas que no pertenezcan a la agencia para esta iniciativa de cambio.



Paso 3 ► Identificar el resultado deseado

1. **¿Qué demuestra la investigación reciente que sea un resultado realista para el problema? (Lleve a cabo un estudio de la literatura en publicaciones, en la red, con fuentes gubernamentales, etc.)**

Después de la primera reunión, se le debe pedir a tres miembros del equipo que investiguen el problema. Se les ha dado dos horas a la semana (durante tres semanas) fuera de la oficina para que puedan llevar a cabo búsquedas en la red y en literatura impresa.

2. **¿Cómo han afrontado el problema colegas en organizaciones similares? ¿Qué acercamientos han usado? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué resultados han logrado?**

Se le ha pedido a tres miembros del equipo que llamen a colegas en agencias similares para discutir cómo manejar a los clientes con trastornos co-existentes. Le preguntan a los individuos cuáles son sus tasas de resultados con esta población y qué clase de acercamientos creen que sean los más efectivos.

3. **¿Qué creen los miembros del personal que sería un resultado realista para el problema?**

Puesto que gran parte del personal no se ha adiestrado formalmente en tratar a clientes con diagnósticos dobles, muchos no están seguros de qué podría ser un resultado realista para el problema.

1. **Al reflexionar sobre esta información ¿cuál sería el resultado que usted desearía?**

La investigación actual demuestra que las agencias con un acercamiento con un equipo multidisciplinario para tratar a los clientes con diagnósticos dobles, pueden lograr un promedio de 80% de cumplimiento por parte de los clientes durante el primer año. Con base en estos hallazgos y con el consejo de los pares, el personal ha decidido fijar su resultado deseado a un 50% de cumplimiento por parte de los clientes para un año y trabajar con reducir el re-ingreso a los centros de servicios de crisis en un 25%. Querían fijar metas realistas, conseguibles, para su iniciativa de cambio inicial. Estuvieron de acuerdo en re-evaluar sus objetivos al año

Ahora que hemos identificado el problema, un equipo para lidiar con el problema y el resultado deseado, estamos listos para los próximos *Pasos*. En el capítulo 4, evaluaremos la organización y el(los) público(s) en que se va a concentrar el cambio.



cambio

Capítulo Cuatro

Capítulo Cuatro

Determinando sus objetivos

Este capítulo le proporciona el mecanismo para evaluar su organización y al público a ser impactado que esté involucrado en su iniciativa de cambio. Los *Pasos* 4 y 5 dan información crítica para la planificación, desarrollo e implantación posterior. La información que se deriva al completar los *Pasos* 4 y 5 también ayudará a establecer si su plan cumple con los *Principios* de transferencia de tecnología efectiva que se enumeraron en el Capítulo 1. Recuerde, los *Principios* exigen que su plan sea relevante, oportuno, claro, verosímil, multifacético, continuo y que incluya comunicación bi-direccional.

Lideando con varios niveles de su organización

(Véase el Apéndice, página 58)

¿Qué niveles del sistema serán su objetivo para el cambio, los clientes, los especialistas, toda la agencia? Las *Estrategias* y las *Actividades* escogidas para el plan de implantación dependerán de si su objetivo es:

- Nivel de programación/organización
- Nivel del especialista/clínico
- Nivel del cliente/paciente

Si usted no lidee con *las preocupaciones del consumidor y del cliente*, su iniciativa de cambio estará trabajando en contra de la misma gente a la que usted espera beneficiar más. Sin lidear con las necesidades de tanto los *supervisores como del personal clínico*, los cambios no se podrán poner en práctica. Lo más que conseguirá será un cumplimiento superficial y eventualmente el personal volverá a hacer las cosas de la forma en que las hizo siempre. Sin tener como objetivo a la *gerencia de la agencia* usted no tendrá el apoyo clave del patrocinio económico, incentivo y estructural, necesarios para implantar y mantener el cambio. Su iniciativa existirá sólo en la periferia de la vida diaria dentro de la organización.

Como en todos los campos profesionales, hay barreras para el cambio en todos los niveles organizacionales. Al evaluar cada uno de los diferentes niveles, es importante entender que aún si todos los *Principios* de la transferencia de tecnología efectiva se toman en cuenta, pueden surgir estas barreras. Son reales y no se pueden ignorar. Por lo tanto, tenemos que estar preparados para implantar *Estrategias* bien reflexionadas, realistas, para lidear con éstas. Recuerde, toda barrera ofrece una oportunidad para el cambio.



Barreras para el cambio

En esta sección examinaremos las barreras y las oportunidades con la estructura del sistema, los creadores de las políticas, la comunidad investigativa, el personal de la agencia de tratamiento y la clientela. Entonces usted tendrá una oportunidad para reflexionar acerca de su propia situación y añadir barreras locales y oportunidades en los espacios que se proporcionan.

Estructura del Sistema

La Barrera: *Las entidades federales, estatales y locales y agencias individuales cargadas de responsabilidad hacia la prevención y tratamiento de trastornos por uso de sustancias, están fragmentadas, no se comunican y a menudo trabajan con propósitos contradictorios.*

La Oportunidad: *Estos sistemas proporcionan un terreno fértil para los esfuerzos de cambio, como las iniciativas de adiestramiento interdisciplinario que mejoran los resultados del cliente y aumentan las colaboraciones entre sistemas.*

Barreras Locales:

Oportunidades Locales:

Los Creadores de las Políticas

La Barrera: *Las agencias con sede en la comunidad, con frecuencia reciben fondos federales, estatales, de seguros de salud y privados. Estas fuentes de patrocinio puede que no apoyen o difieran sobre dar fondos para los métodos innovadores de tratamientos basados en la investigación. Las políticas públicas o privadas puede que no apoyen la aplicación de nuevos descubrimientos científicos, especialmente cuando retan las prácticas y creencias establecidas y familiares.*

La Oportunidad: *Las organizaciones comunitarias que colaboran con los investigadores tienen una posición ideal para educar a los creadores de políticas sobre la eficacia de las metodologías basadas en la investigación.*

Barreras Locales:

Oportunidades Locales:

La Comunidad Investigativa

La Barrera: *La mayoría de la investigación científica se recompensa con la publicación en revistas profesionales. Estas revistas a menudo no están disponibles para la comunidad de la práctica clínica ya que las suscripciones pueden ser costosas y tienden a estar escritas para un público científico. El adiestramiento formal para los clínicos rara vez incluye lecciones prácticas sobre el uso de la literatura de investigación para mejorar y cambiar la práctica. Aún cuando estén disponibles, los informes de investigación generalmente no cumplen con las necesidades prácticas del personal de primera línea que quiere aplicar estos hallazgos¹.*

La Oportunidad: *Aumentar las oportunidades para dialogar entre los investigadores y las organizaciones de tratamiento para aumentar la conciencia acerca de la necesidad y el beneficio de las relaciones de colaboración entre los dos.*

Barreras Locales:

Oportunidades Locales:

Personal de la Agencia

La Barrera: *El personal puede estar reacio a cambiar por muchos factores que pueden incluir: falta de entendimiento de la información nueva, falta de iniciativa para el cambio, prioridades pertinentes, limitaciones de fondos, miedo a fallar y un miedo general hacia el cambio.*

La Oportunidad: *Cuando se enfocan adecuadamente, las oportunidades pueden incluir el adiestramiento interdisciplinario del personal, diálogo abierto entre los clínicos y los administradores acerca de la investigación y una conciencia más agudizada sobre los resultados mejorados de los clientes.*

Barreras Locales:

Oportunidades Locales:

Clientela

La Barrera: *Las personas bajo tratamiento de drogas y alcohol tienden a tener una incidencia de recaídas considerablemente alta, niveles altos de trastornos co-existentes y a menudo enfrentan problemas sociales como desempleo o no tener un hogar. Esto crea una población difícil de rastrear y tratar durante largos períodos de tiempo.*

La Oportunidad: *Como los clientes enfrentan situaciones tan desesperadas, a menudo están dispuestos a tratar nuevas opciones de tratamiento.*

Barreras Locales:

Oportunidades Locales:

Además de estas barreras y oportunidades, hay una serie de otros factores que pueden influir la velocidad con la cual se adopta el cambio, entre éstas: el tamaño de su agencia (grande en contra de pequeña), la clase de ambiente de trabajo (programa con sede en la comunidad, programa médico o de salud mental, clínica independiente), la composición del personal (el número del personal en recuperación, personal con certificación/licencia, personal con grados de maestría, cultura y grupos étnicos del personal), estilos de aprendizaje, receptividad y compromiso del personal hacia la iniciativa del cambio y los recursos disponibles para implantarlo. Los resultados de investigación no coinciden en cuanto al impacto que tendrán estos factores en la velocidad con que ocurran estos cambios. Los mencionamos aquí para darle en que pensar mientras esté diseñando y avaluando su plan de cambio.

Líderes influyentes

(Véase el Apéndice, página 51)

Además de estar preparado para lidiar con las barreras que afectan las iniciativas de cambio tenemos que recordar también que las personas adoptan el cambio a ritmos diferentes; algunas primero, otras después. Las creencias de una persona acerca del concepto del cambio antes de un esfuerzo de transferencia de tecnología, influirán la velocidad con que adopte el cambio.

La investigación reciente indica que los *líderes influyentes* son particularmente determinantes en que otros adopten el cambio. ¿Quiénes son los líderes influyentes en el público a ser impactado? A pesar de que el grupo seleccione estos individuos como “líderes”, éstos no son necesariamente los que aparecen



como líderes en un tabla organizacional. Influyen al grupo por medio de sus actitudes y comportamientos. Los líderes influyentes tienden a ser conservadores, defienden las “normas” del grupo y a menudo esperan ver hacia dónde se dirige un grupo antes de adoptar algo nuevo.

Valente identifica nueve métodos que se pueden usar para seleccionar los líderes influyentes. De estos nueve, los cuatro que se pueden implantar con mayor facilidad en los ambientes de las agencias incluyen: auto-selección, auto-identificación, selección de personal y el acercamiento de posición.

Es importante determinar los líderes influyentes dentro de cada uno de los públicos que sean su objetivo puesto que la percepción de la aprobación por parte de los pares, el estímulo activo de los pares y el apoyo que perciben los líderes influyentes hacia un nuevo comportamiento, son todos los factores que influyen la adopción del cambio.

Etapas de cambio

(Véase el Apéndice, página 59.)

Además de tener como objetivo para su iniciativa a los distintos niveles de una organización y usar los líderes influyentes en el proceso de cambio, hay cinco “etapas de cambio” que pueden influir el resultado de los esfuerzos de la transferencia de tecnología. Cada una de las etapas representa un grado de preparación diferente para el cambio de los clientes, personal y una agencia como unidad. Debido a que la efectividad de una estrategia en específico depende del grado de preparación del público a la que va dirigida, es importante determinar dónde se encuentra su público en ese continuo. Si se va a dirigir a varios públicos, es muy probable que se encuentren en distintas etapas en el proceso de cambio. Al desarrollar un plan de cambio (*Pasos 6-7*), usted puede escoger las *Estrategias* que hayan demostrado ser efectivas en varias etapas de cambio. Las cinco etapas de cambio son:¹

Precontemplación

Las personas y las organizaciones en esta etapa no están pensando en el cambio. Piensan: “Todo está trabajando como se supone que lo haga.”

Contemplación

Las personas y las organizaciones en esta etapa están pensando en el cambio, pero a menudo tienen pensamientos o sentimientos contradictorios. Piensan: “Podría ser una buena idea cambiar, ¿pero tan mala está la situación?”

Preparación

Las personas y las organizaciones en esta etapa están preparándose para un cambio, pero aún no están listas para actuar. Piensan: “Algo tiene que cambiar si vamos a arreglar este problema”

Acción

Las personas y las organizaciones están cambiando activamente. Piensan: “estamos cambiando nuestra práctica al .”

Mantenimiento

Las personas y las organizaciones en esta etapa ya han hecho un cambio y están trabajando para mantener el comportamiento nuevo. Piensan: “¿Cómo está trabajando este cambio? ¿Cómo podríamos mejorar nuestro plan de cambio?”

Lideando con la existencia al cambio

El cambio puede ser, y a menudo está, muy cargado de tensiones. Se debe esperar resistencia en todos los niveles de la organización y esto exigirá atención. No todo el mundo entenderá el valor de hacer un cambio. Por lo tanto, es importante explicar cuidadosamente que la recompensa puede ser para ellos personalmente y para toda la organización en sí. Deje saber al personal cómo hacer un cambio puede ahorrar tiempo, aumentar sus destrezas y beneficiar a los clientes.

También es importante proporcionar un foro donde los miedos y preocupaciones se puedan expresar libremente y sin consecuencias. Reconozca que la gente experimenta el cambio de formas diferentes. La educación, comunicación y participación, son las claves para reducir los miedos y crear confianza. Enfatique las ventajas y desventajas de la iniciativa de cambio y comparta abiertamente los factores decisionales. Deje que los afectados sepan que el proceso de cambio es dinámico y evolucionará basándose en su propia retroalimentación.

Las personas no resisten el cambio intencionalmente, sino que con frecuencia resienten que se les imponga, especialmente cuando se hace apresuradamente y sin consideración. Por eso es importante incluir a tanta gente como pueda en el proceso de cambio desde el principio, desde la identificación y entendimiento del problema, hasta el entendimiento y la involucración activa en la solución.

Toma tiempo y energía trabajar mientras se están dando cambios significativos, ya sea en el lugar de trabajo o en nuestras vidas personales. Muchas veces la resistencia al cambio es una reacción natural de las personas que tratan de entender lo que se espera de ellas y cómo el cambio tendrá un impacto en sus vidas.

Recuerde que no es necesario para todo el mundo aceptar totalmente los esfuerzos del cambio. No dedique demasiado tiempo ni energía concentrándose en los adeptos tardíos. Prestar atención a la resistencia puede desenmascarar aspectos legítimos con su iniciativa de cambio, y liderar directamente con la resistencia reducirá la posibilidad de que la oposición se esparza e influya a los demás. Con los líderes influyentes dirigiendo el cambio y trabajando activamente para involucrar a todo el mundo en el proceso, la mayor parte de la resistencia se desvanecerá.

Consejos para minimizar la resistencia

- Enfrentar la resistencia directamente
- Escuchar los miedos y preocupaciones
- Discutir las ventajas y desventajas abiertamente
- Educar y comunicar
- Proporcionar incentivos y recompensas
- Desarrollar metas realistas
- Celebrar victorias pequeñas
- Involucrar activamente tanta gente como sea posible desde el principio
- Enfatizar que la retroalimentación dará forma al proceso de cambio
- Usar a los líderes influyentes y a los adeptos iniciales para el adiestramiento y promoción



Recursos relacionados con el Libro de Cambio

Al empezar a diseñar sus propias iniciativas de transferencia de tecnología, no se desespere si no puede encontrar todo lo que necesita en esta guía. Hay una serie de herramientas disponibles para ayudarle en necesidades, como por ejemplo de avalúo, e instrumentos para determinar la preparación individual y de la organización para el cambio. Estos recursos se pondrán en la página de “ATTC” en la red, en la dirección www.nattc.org en la sección de *Recursos del Libro de Cambio*. En este sitio encontrará también artículos de investigación relacionados y vínculos para otras páginas pertinentes. Este sitio será dinámico y cambiará a menudo, así que le invitamos a que lo revise frecuentemente. Además, le animamos a que nos envíe sus ideas. Dejenos saber sobre las herramientas y recursos que encuentres especialmente útiles al implantar sus propias iniciativas de cambio.

Trabajando con los Pasos

Ahora es el momento de aplicar lo que ha aprendido acerca de evaluar organizaciones y público a ser impactado. Los *Pasos 4 y 5* nos guiarán por este proceso.

Paso 4 ► **Avaluar la organización o la agencia**

1. ¿Cuál es la estructura organizacional existente y el tamaño de su agencia?
2. ¿Cuál es la misión de la organización?
3. ¿Qué clase de ambiente de trabajo es (médico, tratamiento de abuso de sustancias, salud mental clínica independiente)?
4. ¿Cuál es la composición del personal (administradores, supervisores, consejeros)?
5. ¿Cuál es la educación o el nivel de experiencia del personal?
6. ¿Cuál es la composición cultural del personal y/o de los clientes?
7. ¿Cuáles podrían ser algunas de las barreras organizacionales para el cambio (patrocinio económico, estructura física, estructura organizacional, políticas)?
8. ¿Cuáles podrían ser los apoyos organizacionales para implantar el cambio (deseo fuerte para mejores resultados, líderes influyentes identificados, fondos disponibles)?
9. ¿En qué etapa de cambio está la organización operando en lo que se refiere a la iniciativa de este cambio (precontemplación, contemplación, preparación, acción, mantenimiento)?
10. ¿De dónde saldrán los recursos para proveer apoyo para la iniciativa de cambio (patrocinio económico, apoyo comunitario, apoyo interno de los consejeros y clientes)?
11. ¿Qué significará la adopción de este cambio en todos los niveles de la organización? ¿Cuáles son los beneficios para los administradores, supervisores y consejeros?
12. ¿Qué cosas están pasando ya que podrían sentar las bases para el cambio deseado?

Paso 5 ► **Avaluar el(los) público(s) en el(los) que se va a concentrar**

1. ¿Quién será el objetivo del cambio deseado (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?
2. ¿Hay incentivos para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?
3. ¿Cuáles son las barreras para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?
4. ¿En que etapa de cambio está(n) el(los) distinto(s) público(s) a ser impactado(s) (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?
5. ¿Cómo se afectarán la(s) práctica(s) de los que estén involucrados en el cambio?
6. ¿Podemos identificar a los líderes influyentes en cada uno de estos grupos objetivos?
7. ¿Qué apoyo adicional necesitará(n) el(los) distinto(s) público(s) a ser impactado(s) para que se dé el cambio (por ej., adiestramiento, cambios de políticas, finanzas, personal adicional)?

Aplicando los Pasos

En el estudio de caso del Capítulo Dos, los factores organizacionales no se tomaron en cuenta o se evaluaron adecuadamente, y tampoco se identificó quién iba a ser el objetivo del cambio. Ahora veamos cómo se pudo haber desarrollado esta situación si los *Pasos 4 y 5* se hubiesen aplicado.

Paso 4 ► **Avaluar la organización o la agencia**

1. **¿Cuál es la estructura organizacional existente y el tamaño de su agencia?**
La agencia es una organización sin fines de lucro con una administradora responsable ante una junta de directores. En el presente hay una jerarquía de la agencia que consiste de una administradora y 15 miembros en el personal clínico.
2. **¿Cuál es la misión de la organización?**
La misión de la organización es proporcionar servicios de tratamiento ambulatorios por abuso de sustancias y salud mental para hombres, mujeres y las familias.
3. **¿Qué clase de ambiente de trabajo es (médico, tratamiento de abuso de sustancias, salud mental clínica independiente)?**
El ambiente de trabajo es un centro de tratamiento para abuso de sustancias y salud mental, independiente, ambulatorio y comunitario.
4. **¿Cuál es la composición del personal (administradores, supervisores, consejeros)?**
El personal consiste de un administrador, tres supervisores clínicos, tres consejeros por abuso de sustancias y nueve consejeros de salud mental.
5. **¿Cuál es la educación o el nivel de experiencia del personal?**
El administrador y los supervisores clínicos tienen todos grados de maestría en campos relacionados. Uno de los tres consejeros tiene una maestría, uno está haciendo su bachillerato y uno está en recuperación con poco adiestramiento formal en tratamiento por abuso de sustancias. Cinco de los consejeros de salud mental tienen bachilleratos, uno tiene maestría, dos están haciendo su maestría y otro tiene poco adiestramiento formal en consejería con educación de escuela superior.



6. **¿Cuál es la composición cultural del personal y/o de los clientes?**
Una gran parte de los clientes son hombres (71%) entre las edades de 25 y 40. La composición étnica de estos clientes es: afroamericana (61%) y caucásica (39%). Once de los miembros del personal son caucásicos y cuatro son afroamericanos y están entre las edades de 22 a 50. Una cuarta parte del personal es masculino y el resto es femenino.
7. **¿Cuáles podrían ser algunas de las barreras organizacionales para el cambio (patrocinio económico, estructura física, estructura organizacional, políticas)?**
La organización recibe sus fondos de departamentos estatales de servicios psiquiátricos y abuso de sustancias. También recibe algunos fondos mediante esfuerzos de recaudación que lleva a cabo la junta de directores. La estructura física del edificio no fomenta la comunicación sólida entre el personal. Los consejeros de tratamiento por abuso de sustancias y los consejeros de salud mental, se encuentran en lados opuestos del edificio. Los supervisores clínicos y la administradora están en áreas separadas del edificio, alejados del personal de primera línea.
8. **¿Cuáles podrían ser los apoyos organizacionales para implantar el cambio (deseo fuerte para mejores resultados, líderes influyentes identificados, fondos disponibles)?**
La administradora y el presidente de la junta asistieron hace poco a una conferencia para tratar a pacientes con trastornos dobles y compartieron su entusiasmo con supervisores clínicos y la junta para mejorar los resultados de la agencia con esta población. Además, la administradora está familiarizada con los servicios que provee su "ATTC" local y cree que éste le puede proporcionar ayuda técnica para apoyar el cambio dentro de su organización.
9. **¿En qué etapa de cambio está la organización operando en lo que se refiere a la iniciativa de este cambio (precontemplación, contemplación, preparación, acción, mantenimiento)?**
Como organización, el cambio no es algo que haya sucedido con frecuencia. Gran parte del personal ha estado en la agencia por una serie de años y están cómodos con los sistemas como están. Sin embargo, según se va empleando personal que viene directo de programas graduados o subgraduados, se introducen nuevas investigaciones y conceptos. Puesto que la administradora trata de mantenerse "al día" en su conocimiento sobre las tendencias de su campo, intenta dirigir la agencia de forma abierta a los nuevos conceptos. Dos estudiantes graduados del programa de administración pública de una universidad local, administraron un instrumento de cambio para la preparación organizacional. Determinaron que esta agencia se encontraba en la etapa de contemplación en términos generales.
10. **¿De dónde saldrán los recursos para proveer apoyo para la iniciativa de cambio (patrocinio económico, apoyo comunitario, apoyo interno de los consejeros y clientes)?**
La administradora usará 70% del presupuesto anual para adiestramiento, materiales, informes y carteles. La administradora también está pidiendo fondos adicionales para adiestramiento a una fundación local, y la junta ha accedido a aumentar el presupuesto por \$5,000 para el esfuerzo de adiestramiento. En lugar de una compensación monetaria por el tiempo extra de trabajo, el personal recibirá tiempo compensatorio por el tiempo adicional que trabajan debido a esta iniciativa.
11. **¿Qué significará la adopción de este cambio en todos los niveles de la organización? ¿Cuáles son los beneficios para los administradores, supervisores y consejeros?**
Cambiar la forma en que el personal trabaja en la actualidad afectará a todo el mundo: administradores, consejeros y clientes. Los beneficios para cambiar incluyen: nuevas destrezas para los consejeros, resultados mejorados para los clientes, moral mejorada para el personal y posiblemente un reconocimiento más sólido a la agencia dentro de la comunidad lo que podría llevar a que se aumentarán los fondos.
12. **¿Qué cosas están pasando ya que podrían sentar las bases para el cambio deseado?**
La administración está conciente del problema y está recopilando información para mejorar los resultados con los clientes

Paso 5 ► Avaluar el(los) público(s) en los que se va a concentrar

1. **¿Quién será el objetivo del cambio deseado (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?**
Los consejeros de primera línea (tanto los de salud mental como los de abuso de sustancias) y los supervisores clínicos serán los dos públicos a ser impactados para el cambio.
2. **¿Hay incentivos para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?**
El reconocimiento de los miembros del personal que participan en la iniciativa de cambio, y reducir temporeraente la carga de casos para los que estén dispuestos a poner en práctica el acercamiento piloto recomendado, son posibles incentivos para el cambio.
3. **¿Cuáles son las barreras para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?**
Una barrera para el cambio por parte de los consejeros, es que éstos no han estado conscientes del problema y están apenas comenzando a ver la necesidad del cambio. Las políticas y los procedimientos de la agencia han sido los mismos durante años y nadie ha revisado la forma en que esta población se maneja en la agencia. La mayor parte del personal está cómodo con sus rutinas diarias y no está consciente de lo que dice la investigación reciente acerca de trabajar con personas con diagnóstico doble. Los consejeros de salud mental y los consejeros de tratamiento por abuso de sustancias, tiene diferentes paradigmas del tratamiento.
4. **¿En que etapa de cambio está(n) el(los) distinto(s) público(s) a ser impactado(s) (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?**
Como la administradora y los supervisores han estado discutiendo la situación por un tiempo, están listos para que ocurra el cambio, pero no tiene claro qué cambios deben tener lugar, están en la etapa de preparación. La mayoría de los consejeros ahora están conscientes de que hay una situación y están considerando los cambios. Están en la etapa de contemplación del cambio.
5. **¿Cómo se afectarán la(s) práctica(s) de los que estén involucrados en el cambio?**
La rutina diaria y el trabajo de los consejeros y supervisores, se verá afectado por un cambio en las políticas.
6. **Podemos identificar a los líderes influyentes en cada uno de estos grupos objetivos?**
La administradora identificó a los líderes influyentes mientras organizaba el equipo (Paso 2).
7. **¿Qué apoyo adicional necesitará(n) el(los) distinto(s) público(s) a ser impactado(s) para que se dé el cambio (por ej., adiestramiento, cambios de políticas, finanzas, personal adicional)?**
Es posible que se necesite adiestramiento sobre tratar personas con trastornos dobles, cambios de políticas en los sistemas actuales y ayuda técnica del "ATTC" local para así poder lograr que se dé el cambio.

A estas alturas, hemos identificado el problema con el que hay que lidiar y se ha determinado el resultado deseado. También hemos avaluado la organización y el(los) público(s) específico(s) dentro de la organización como objetivos para el cambio. Basándonos en este análisis crítico, en el próximo capítulo usaremos los Pasos 6 y 7 para identificar el acercamiento recomendado que sea necesario, diseñar un proceso de implantación y desarrollar un plan para mantener el cambio.



Recursos Relacionados en la Red

Recuerde:

En la página de internet de “ATTC” encontrará una serie de recursos dinámicos relacionados con **El Libro del Cambio**, tales como:

- *Hay herramientas de avalúo,*
- *Artículos de investigación relacionados con el tema y*
- *Vínculos a otras páginas en la red que se relacionan con la transferencia tecnológica*

Al comenzar sus propias iniciativas de cambio, asegúrese de acceder a estos valiosos recursos.

www.nattc.org

cambio

Capítulo Cinco

Capítulo Cinco

Pensando Cuidadosamente su Plan de Acción

Una vez que sus públicos a ser impactados hayan sido identificados y las etapas de cambio de cada uno de éstos se hayan avaluado, los *Pasos 6 y 7* le ayudarán a desarrollar su “plan de acción”. El *Paso 7* se concentra específicamente en las *Estrategias y Actividades* que usará. Estas las dictará la información que haya conseguido a través de los *Pasos 4 y 5*. Algunas *estrategias* son únicas para un nivel en particular. Otras, como las de proporcionar evidencia de lo que puede lograr un cambio, son comunes a todos los niveles.

Estrategias para Lograr Cambio en Varios Niveles de una Organización

(Véase el Apéndice, página 59.)

Como hemos discutido en el Capítulo Cuatro, es importante tener como objetivo muchos niveles de una organización al planificar una iniciativa de cambio. A continuación hay unas estrategias para lograr el cambio a nivel de programación/organización, nivel del especialista/clínico y nivel del cliente/paciente.

Nivel de programación/organización

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Informe a las agencias y organizaciones que, a pesar de que el financiamiento es importante, no puede ni debe ser la base para decidir si se lida con un cambio necesario. Muchos cambios pueden hacerse sin tiempo ni presupuesto limitados.
3. Asegure el apoyo tangible (financiero u otro) de los depositarios y patrocinadores que tengan autoridad para crear políticas públicas como una agencia estatal, cesionista, junta, etc.
4. Reconozca y responda a las preocupaciones o barreras que se perciban en la agencia u organización.
5. Desarrolle adiestramiento y difunda las *Estrategias* que sean apropiadas y puedan resultar atractivas para los grupos objetivos que componen la organización.

Nivel de especialista/clínico

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al especialista en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.

4. Proporcione incentivos para los clínicos para que usen un acercamiento recomendado (apoyo de los pares, incentivos financieros, monitoreo de los resultados).
5. Identifique los adeptos iniciales y permítales que moldeen el nuevo comportamiento.
6. Use un acercamiento multifacético.
7. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre el personal.

Nivel de cliente/paciente

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al cliente/paciente en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de las tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.
4. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre los clientes.

Estrategias para usar durante cada una de las etapas de cambio

(Véase el Apéndice, página 59)

No sólo es importante utilizar las *Estrategias* adecuadamente para cada uno de los niveles de la organización, sino que tenemos que tomar en cuenta hasta que punto el nivel objetivo está preparado para el cambio. Las *Estrategias* apropiadas para usarse con cada una de las etapas de cambio aparecen a continuación.

Precontemplación

Las personas y las organizaciones en esta etapa no están pensando en el cambio. Creen que todo está trabajando bien.

1. Eleve la conciencia de este grupo acerca del acercamiento bajo consideración.
2. Use una variedad de medios publicitarios para diseminar la información.
3. Haga varios intentos para diseminar la información.
4. Lleve a cabo un avalúo de necesidades. Evalúe las prácticas actuales y comparta los resultados.
5. Reconozca que las personas y organizaciones están en esta etapa de cambio por diferentes razones.
6. Avalúe el balance decisional y haga surgir la discusión en cuanto a las cosas buenas en contra de los inconvenientes de hacer un cambio.

Contemplación

Las personas y las organizaciones considerando el cambio pueden abrumarse con demasiada información, pero a menudo tienen pensamientos o sentimientos contradictorios. Necesitan lo justo para estimular su interés y curiosidad.

1. Proporcione “probaditas” del tema para despertar el interés.
2. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
3. Interrogue al grupo para enterarse de las razones por las que están preocupados.
4. Construya autoeficacia: la creencia de una persona en su habilidad para llevar a cabo una tarea específica o tener éxito desempeñando la misma. Los profesionales de tratamiento la necesitan tanto como los clientes.
5. “Incline” la balanza decisional. Ayude a identificar más ventajas que desventajas acerca del acercamiento recomendado para construir confianza en la iniciativa y empujar la gente hacia el cambio.

Preparación

El movimiento hacia la etapa de cambio de “acción” no siempre es llevadero. Es importante preparar a los individuos para el cambio.

1. Asegúrese de que el lenguaje y el formato de la información que esté diseminando sean claros para su público.
2. Haga que su público ayude en el desarrollo del plan de cambio.
3. Asegúrese de que el cambio se pueda adoptar a su ambiente en particular.
4. Elimine cualesquiera barreras específicas para la implantación.

Acción

Es importante apoyar a las personas y las organizaciones en el cambio. A menudo nos concentramos en hacer que las personas y las organizaciones se convenzan del cambio y retiramos el apoyo una vez se llega a la etapa de acción. Los líderes del cambio tienen que proporcionar los recursos necesarios para continuar con la iniciativa del cambio durante el proceso.

1. Proporcione información de una forma sencilla.
2. Estimule las preguntas y la solución de problemas.
3. Establezca contacto personal frecuente. La mentoría es importante durante esta etapa.
4. Proporcione monitoreo sobre la marcha.
5. Ofrezca retroalimentación que no sea intimidante.

Mantenimiento

Es importante apoyar el nuevo comportamiento para que las personas y las organizaciones lleven a cabo el cambio hasta el final, en lugar de tan sólo pasar a la próxima “innovación”.

1. Continúe la comunicación (actualizaciones, boletines, páginas en la red, árboles telefónicos).
2. Continúe con el contacto interpersonal.
3. Estimule la comunicación y la solución de problemas.
4. Desarrolle destrezas para mantener el comportamiento.

Decidiendo qué hacer

Escoger una *Estrategia* implica escoger las siguientes acciones o *Actividades* que se puedan usar para transferir el conocimiento y la información, para así poder hacer surgir un cambio de comportamiento.

Su selección de actividades específicas se verá afectada por:

1. Su evaluación cuidadosa del problema.
2. El público a ser impactado para el cambio.
3. Las etapas de cambio en las que esté operando este público.
4. La disponibilidad de los líderes influyentes para influir un cambio.
5. Los recursos disponibles para su iniciativa de cambio.

Lista de ideas para actividades

La siguiente “lista de ideas” proporciona sugerencias para *Actividades* que cuando se usan en combinación, ayudan al proceso de cambio. Tenga en mente que la transferencia efectiva de tecnología, no es unidimensional y por lo tanto, no se puede incluir una sola *Actividad*. Algunas *Actividades* se pueden implantar en toda la agencia, otras se usarán con ciertos individuos de uno en uno. Esta lista no es minuciosa, sino que debe servir para estimular su imaginación en cuanto a la combinación de *Actividades* que podrían trabajar mejor de acuerdo a la situación dada.

Actividades estructurales/

Administrativas

- Desarrollar planes estratégicos
- Implantar decretos legales y de recaudación de fondos
- Implantar cambios en las políticas
- Proporcionar recompensas/ incentivos para el cambio (intrínsecos o extrínsecos)
- Proporcionar ayuda técnica en la facilidad

Actividades de persona a persona

- Proporcionar supervisión clínica
- Proveer mentoría
- Estimular la tutoría entre pares
- Usar la opinión de los líderes influyentes
- Usar la influencia del adepto inicial
- Usar la recreación de situaciones

Actividades de evaluación

- Llevar a cabo los avalúos necesarios
- Recopilar una base de datos
- Llevar a cabo el proceso de evaluación
- Realizar estudios de resultado/ impacto
- Desarrollar informes

Actividades educativas

- Cursos universitarios
- Conferencias
- Seminarios
- Cursos en línea
- Pruebas cortas y exámenes
- Series de sesiones de talleres de adiestramiento
- Cursos de adiestramiento cortos (1-5 días/temas específicos)
- Reuniones profesionales
- Grupos educativos dentro de su agencia
- Compendios de aprendizaje autodirigidos

Actividades para diseminar información

- Hojas con datos
- Artículos en boletines
- Artículos en publicaciones profesionales
- Libros/manuales
- •Circulares de promoción
- Publicaciones gubernamentales
- Compendios de propaganda
- Cintas de audio
- Instrucciones en video
- Teleconferencias
- Páginas en la red
- “E-zines” (revistas en la red)
- Carteles
- Clasificados y anuncios de servicio público
- Comunicados de prensa
- Memorandos
- Informes internos con resultados/ logros

Trabajando con los Pasos

A continuación usaremos el *Paso 6* para identificar el acercamiento más adecuado para lograr el resultado deseado. Luego en el *Paso 7*, determinaremos exactamente cómo implantar y mantener nuestro plan de cambio.

Paso 6 ► Identificar el acercamiento que con mayor probabilidad proporcione el resultado deseado

1. ¿Qué acercamiento indica la investigación como el más efectivo al lidiar con el problema? (Una vez más, lleve a cabo un estudio en las publicaciones profesionales, en la red, en las fuentes gubernamentales, etc.)
2. ¿Cómo han afrontado problemas similares colegas en otras organizaciones? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué acercamientos han usado?
3. ¿Qué creen los miembros del personal que sería un acercamiento apropiado para lograr el resultado deseado?
4. Reflexionando en la información conseguida, ¿cuál es el acercamiento deseado que ha identificado?
5. ¿Cuáles son las razones para seleccionar este acercamiento recomendado en particular?

Paso 7 ► Diseñar planes de acción y mantenimiento para su iniciativa de cambio

1. Basándose en las etapas de cambio, ¿qué *Estrategias* y *Actividades* cree usted que trabajarán mejor para cada uno de los niveles organizacionales con los que quiere lidiar?
2. ¿Qué marco de tiempo tiene para su iniciativa de cambio?
3. ¿Cuáles son los recursos necesarios para mplantar estas *Estrategias* y *Actividades* (por ej., fondos para adiestramiento, tiempo del personal, papel e impresiones)?
4. ¿Quién será responsable de mplantar las *Estrategias* y *Actividades* específicas?
5. ¿Cómo se manejará la logística (por ej., memorandos, recopilación de las bases de datos, itinerario del adiestramiento)?
6. ¿Cómo recopilará, analizará e informará la base de datos? ¿Usará un avalúo? ¿Tiene una computadora? ¿Qué recursos hay disponibles para este proceso?
7. ¿Cómo incluirá a los que se afectan por el cambio en el proceso de cambio (invite a los consejeros en las sesiones de planificación, pida opiniones a los clientes, miembros de la junta, miembros)?
8. ¿Qué evidencia se presentará al público a ser impactado que apoya el cambio deseado?
9. ¿Cómo se presentarán las ventajas y desventajas de adoptar el cambio recomendado – percibido y real (a los clientes, especialistas y administradores)?
10. ¿Qué *Actividades* se usarán para mantener la iniciativa de la transferencia de tecnología (reuniones trimestrales sobre los avances, informes mensuales sobre el progreso hacia los resultados)?
11. ¿Qué recursos son necesarios para mplantar y mantener esta iniciativa?

Aplicando los Pasos

En nuestro estudio de caso, en el Capítulo Dos, el resultado deseado estaba confuso, la administradora no tomó decisiones informadas acerca del acercamiento adecuado que debía usar, el plan de acción sólo incluía una actividad (adiestramiento) y no se desarrolló un plan de mantenimiento. Ahora continuaremos aplicando los *Pasos* al estudio de caso con un panorama revisado.

Paso 6 ► Identificar el acercamiento que con mayor probabilidad proporcione el resultado deseado

1. **¿Qué acercamiento indica la investigación como el más efectivo al lidiar con el problema? (Una vez más, lleve a cabo un estudio en las publicaciones profesionales, en la red, en las fuentes gubernamentales, etc.)**

Las primeras lecturas que hicieron los miembros del equipo identificaron una metodología fundamental que trabajó de manera sumamente efectiva con esta población: un acercamiento de consejería multidisciplinaria. Después de consultar los unos con los otros, el personal continuó investigando en más artículos publicados sobre esta metodología.

2. **¿Cómo han afrontado problemas similares colegas en otras organizaciones? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué acercamientos han usado?**

Durante el proceso de sondeo entre colegas, los miembros del equipo le preguntaron a los que habían logrado resultado positivos con esta población, qué métodos estaban utilizando. Parecería que las organizaciones que han tenido resultados más exitosos, tienen profesionales de varias disciplinas trabajando juntos para lidiar con clientes que tienen trastornos co-existentes.

3. **¿Qué creen los miembros del personal que sería un acercamiento apropiado para lograr el resultado deseado?**

Tres miembros del equipo recibieron expedientes y determinaron que los clientes de la agencia en esta población con los mejores resultados, habían recibido tratamiento por referido tanto de consejeros de salud mental como de abuso de sustancias. Las tasas de retención al tratamiento fueron significativamente más altas con este método.

Dos miembros del equipo también hicieron entrevistas por teléfono al personal acerca de qué acercamientos podrían tener mejor resultados con esta población. Identificaron una serie de ideas que incluían el adiestramiento interdisciplinario para el personal, reuniones de “revisión” semanales para comunicarse sobre los clientes, cambiar el proceso de avalúo, y dirigir sesiones grupales para clientes con trastornos co-existentes.

Además, dos miembros del equipo hicieron un sondeo entre una muestra de clientes con trastornos co-existentes y sus familiares para tener sus impresiones sobre el problema. La retroalimentación concluyó que la mayoría no cree que los consejeros hablen los unos con los otros, o que realmente entiendan todas las cosas por las que están atravesando los clientes.

4. **Reflexionando en la información conseguida, ¿cuál es el acercamiento deseado que ha identificado?**

Con base en toda la información recopilada, el equipo ha determinado que un tratamiento con acercamiento multidisciplinario integrado, sería lo más adecuado de implantar en la agencia.

5. **¿Cuáles son las razones para seleccionar este acercamiento recomendado en particular?**

Varios grupos han identificado este acercamiento como efectivo y capaz de mejorar los resultados: la investigación, otros colegas que han tendido resultados positivos con clientes parecidos, récords de clientes en el pasado y retroalimentación del personal y los clientes.

Paso 7 ► Diseñar Planes de Acción y Mantenimiento Para su Iniciativa de Cambio

1. Basándose en las etapas de cambio, ¿qué Estrategias y Actividades cree usted que trabajarán mejor para cada uno de los niveles organizacionales con los que quiere liderar?

Con base en los resultados del avalúo de las etapas de cambio, la mayoría de los consejeros están en la etapa de contemplación en el cambio. Puesto que la gente que se encuentra en la etapa de contemplación responde bien a las demostraciones de temas y evidencia que favorezca el cambio, se usarán las siguientes Actividades. Se distribuirán hojas de datos, artículos de investigación y memorandos de forma regular, cubriendo el acercamiento recomendado. Se colgarán carteles en áreas claves de la agencia. Puesto que los líderes influyentes se han incluido en el grupo en misión especial, su influencia se usará para estimular el cambio a través de la agencia. La discusión abierta sobre las ventajas y desventajas de usar un acercamiento de equipo multidisciplinario, se usarán también con los consejeros.

Los supervisores y la administradora se han identificado en la etapa de preparación al cambio. Por tanto, es importante incluírlos en las etapas de planificación de la iniciativa para asegurar su creencia constante.

Se presentarán cuatro sesiones de adiestramiento de medio día para los consejeros y supervisores sobre los beneficios de usar equipos multidisciplinarios para tratar personas con trastornos co-existentes. Los adiestramientos los darán de una agencia local de adiestramiento en el lugar de trabajo del personal para que puedan asistir sin dificultades.

Se pondrá en práctica un plan piloto con los miembros del grupo en misión especial, para comenzar a emplear los nuevos métodos al liderar con clientes con trastornos co-existentes. Dos consejeros de salud mental y uno de abuso de sustancias trabajarán juntos para tratar los mismos clientes con trastornos dobles. Se reunirán con frecuencia para discutir acerca de los clientes y trabajarán juntos al evaluar el progreso del cliente. Un supervisor clínico revisará su trabajo.

2. ¿Qué marco de tiempo tiene para su iniciativa de cambio?

El cambio se implantará a través de la agencia durante un período de nueve meses. Durante el primer mes, el grupo en misión especial hará la planificación e investigación.

Durante el segundo mes, el grupo en misión especial comenzará a introducir los conceptos del acercamiento recomendado al resto del personal. Durante el tercer mes, el grupo en misión especial distribuirá información acerca de las ventajas y desventajas del concepto del cambio y tendrán la primera reunión en las facilidades.

Durante el cuarto mes, el grupo piloto comenzará a usar métodos nuevos de liderar con los clientes con trastornos co-existentes por tres meses. Se recopilarán datos basándose en este plan piloto inicial. También durante el cuarto mes, se llevará a cabo el segundo adiestramiento para el personal en las facilidades. Los clientes en el plan piloto, también serán entrevistados para determinar qué piensan sobre los cambios que se están llevando a cabo.

Durante el quinto mes, el equipo piloto compartirá los resultados y experiencias con el resto del personal. Se llevarán a cabo otros dos adiestramientos. La información se seguirá distribuyéndose a través de toda la agencia.

Durante el sexto mes, la iniciativa de cambio se evaluará. Si los resultados son positivos, el acercamiento multidisciplinario se extenderá a todo el personal de la agencia. Una vez al mes, el progreso se proyectará y compartirá con todo el personal. Después de que trascurren tres meses durante los cuales todo el personal haya usado el acercamiento nuevo, se debe llevar a cabo una fiesta para “evaluar nuestro éxito”. Se harán cambios al plan de cambio de ser necesario basándose en la evaluación y la retroalimentación.

3. ¿Cuáles son los recursos necesarios para implantar estas *Estrategias y Actividades* (por ej., fondos para adiestramiento, tiempo del personal, papel e impresiones)?

Se necesitará tiempo del personal para desarrollar memorandos e informes, proporcionar resúmenes y asistir a sesiones de adiestramiento. Se necesitará acceso a computadoras para hacer investigaciones, y también dinero para proporcionar los cuatro adiestramientos en las facilidades y los refrigerios para las reuniones del grupo en misión especial.

4. ¿Quién será responsable de implantar las *Estrategias y Actividades* específicas?

El grupo en misión especial es responsable de distribuir información a través de la agencia y de llevar a cabo las sesiones de planificación y de retroalimentación con el personal. Los supervisores son responsables de supervisar el estudio piloto y la recopilación de la base de datos. El administrador es responsable de autorizar el uso de fondos y de hacer arreglos para las sesiones de adiestramiento.

5. ¿Cómo se manejará la logística (por ej., memorandos, recopilación de las bases de datos, itinerario del adiestramiento)?

Los miembros del grupo en misión especial desarrollarán un plan de logística con un itinerario adjunto.

6. ¿Cómo recopilará, analizará e informará la base de datos? ¿Usará un avalúo? ¿Tiene una computadora? ¿Qué recursos hay disponibles para este proceso?

En este ejemplo, se usó un informe de resultados para identificar el problema. Los informes de resultados en la actualidad, los producen agencias de asesoría externas anualmente. Los datos se recopilan de los informes que preparan los supervisores clínicos trimestralmente, para indicar el progreso. Las tablas de los clientes del estudio piloto y la segunda fase de implantación se usarán para recopilar los datos adicionales. Los miembros del grupo en misión especial, se encargarán de tomar la dirección para diseñar un instrumento para recopilar estos datos.

7. ¿Cómo incluirá a los que se afectan por el cambio en el proceso de cambio (invite a los consejeros en las sesiones de planificación, pida opiniones a los clientes, miembros de la junta)?

Los consejeros y supervisores que se vean afectados por el cambio, estarán involucrados en el proceso de implantación al contestar sondeos sobre la clase de adiestramiento e información que les gustaría recibir. También se les pedirá que traigan información de lo que esté trabajando con clientes con trastornos co-existentes a las sesiones de planificación con los miembros del grupo en misión especial para usarla en el diseño de la iniciativa. Según progrese la iniciativa, los memorandos y actualizaciones mantendrán a los consejeros y supervisores informados. A los clientes y familiares se les pedirá que proporcionen retroalimentación sobre cómo se podrían mejorar los servicios dentro de la agencia.

8. ¿Qué evidencia se presentará al público a ser impactado que apoya el cambio deseado?

Los factores decisionales (la investigación, experiencia de agencias similares, etc.) que se usó para desarrollar el plan de cambio, se distribuirá en un memorando fácil de leer a todo el personal, al comienzo de la iniciativa de cambio, y luego una vez progrese. Un cartel en el que se muestre los factores decisionales se exhibirá en la sala de conferencias y en el comedor.

9. ¿Cómo se presentarán las ventajas y desventajas de adoptar el cambio recomendado – percibido y real (a los clientes, especialistas y administradores)?

Con base en las discusiones abiertas entre el personal, se generará una lista de las ventajas y desventajas de la iniciativa de cambio y se le mandará a todo el personal. A los miembros del grupo en misión especial, se les estimulará para que hablen con sus equipos acerca de las ventajas y desventajas de la iniciativa de cambio. Estas discusiones recalcarán que el proceso de cambio es dinámico y reflejará las experiencias y la retroalimentación del personal, los clientes y sus familiares.

Los consejeros dirán a los clientes que se está llevando a cabo un cambio en la agencia para que el personal pueda ser más receptivo a sus necesidades. A los clientes se les animará a proporcionar retroalimentación por escrito, o verbalmente a los consejeros acerca de los cambios que se estén llevando a cabo.

10. ¿Qué Actividades se usarán para mantener la iniciativa de la transferencia de tecnología (reuniones trimestrales sobre los avances, informes mensuales sobre el progreso hacia los resultados)?

Se deben llevar a cabo actualizaciones frecuentes acerca del estudio piloto, con informes mensuales escritos por los miembros del grupo en misión especial y esto junto a la fiesta para “evaluar nuestro éxito” se usará para mantener informado y con conocimiento de la iniciativa de cambio al personal. Se deben programar adiestramientos de seis, nueve y doce meses para tratar a clientes con trastornos co-existentes.

11. ¿Qué recursos son necesarios para implantar y mantener esta iniciativa?

Se necesitará tiempo para el personal, los fondos del adiestramiento, las herramientas de avalúo necesarias y los avalúos individuales sobre las etapas de cambio.

Ahora ya hemos identificado el problema con el que hay que lidiar y para el que hay que determinar el resultado deseado. También hemos avaluado el público a ser impactado para el cambio. Basándonos en el análisis crítico, hemos identificado el acercamiento necesario recomendado y hemos diseñado un proceso de implantación para el cambio. Finalmente, desarrollamos un plan de mantenimiento del cambio dentro de nuestra organización. Ahora es el momento de poner estos planes en acción, evaluar cómo están yendo y hacer las revisiones necesarias. El capítulo 6 se concentrará en los Pasos 8, 9 y 10, los cuales nos guiarán a través de este proceso.



cambio

Capítulo Seis

Capítulo Seis

Para cuando haya llegado a este punto en su esquema, la base estará completa. Se habrán identificado todas las instituciones y personas que crearán y se beneficiarán de este cambio, además de haber seleccionado las herramientas que sean más apropiadas para su plan. Ahora, concentrémonos en las especificaciones necesarias para llevar su plan de la idea a la realidad.

Mantenga los ojos abiertos...

Las cosas rara vez salen como se planean

El cambio es un proceso especialmente dinámico. Para poder alcanzar nuestra meta, tenemos que estar dispuestos a examinar con frecuencia, clara y severamente nuestro progreso. Tenemos que evaluar los cambios o modificaciones que haya que hacer para llevar a cabo nuestros planes y, entonces, revisarlos y adaptarlos basándonos en este avalúo. Desafortunadamente, esto es más fácil decirlo que hacerlo.

Necesitamos tener en cuenta que el éxito NO reside en la perfección del plan según se diseñó al principio, sino alcanzar la meta o el resultado que trazamos en el *Paso 3*. Necesitamos instituir mecanismos que nos fueren a evaluar nuestros esfuerzos y el progreso, de manera que no estemos perdiendo tiempo, energía, recursos y la buena voluntad de los demás. Estos mecanismos nos ayudarán a revisar, adaptar y movernos hacia adelante.

Motivación

Debido a que posiblemente el cambio no ocurra rápidamente, es importante celebrar los éxitos pequeños mientras se va experimentando. Recompense a sus “adeptos iniciales” por su participación y úselos para promover la iniciativa de cambio a través de su agencia. Al igual que los líderes influyentes, su apoyo hacia la iniciativa tiene probabilidades de influir el cambio en los demás. También es importante proporcionar oportunidades para la retroalimentación de todas las partes involucradas e incorporar esta retroalimentación en su plan de acción.

CAMBIO

Trabajando los Pasos

Ahora es el momento para el *Paso 8*, donde ponemos en acción los *Pasos 1* al *7*. Los *Pasos 9* y *10* nos guiarán a través de la evaluación y revisión de nuestros planes basándonos en los resultados.

Paso 8 ► **Implantar los planes de acción y mantenimiento para su iniciativa de cambio**

Ahora es el momento donde ponemos en acción los Pasos 1 al 7.

Paso 9 ► **Evaluar el progreso de su iniciativa de cambio**

Usted usará la información recopilada en el Paso 9 para determinar si se necesitan hacer cambios en sus planes de acción y mantenimiento. (Paso 10)

1. Al comenzar a implantar su iniciativa de cambio, ¿cuál es la retroalimentación inicial de su público? ¿Cuál es la reacción a los materiales impresos, adiestramiento, cursos en línea, etc.?
2. Desde la perspectiva de los clientes, personal y administración, ¿Qué ajustes se necesitan hacer a su plan?
3. ¿Se ha cumplido con los objetivos de su iniciativa de cambio? ¿Cuál es el impacto de sus esfuerzos?
4. ¿Cómo compartiría los resultados de su iniciativa de cambio con el personal de primera línea, supervisores, administradores, la comunidad de investigación?
5. ¿Cómo celebrará los éxitos/resultados y apoyará la retroalimentación continua?

Paso 10 ► **Revisar sus planes de acción y mantenimiento basándose en los resultados de la evaluación**

Ahora es el momento de revisar sus planes de acción presentes, basándose en la información que recopiló en el Paso 9. Una vez haya decidido qué revisiones debe hacer, puede continuar con el proceso del cambio.

1. ¿Cómo incorporará la retroalimentación de la evaluación en sus planes?
2. ¿Cómo lideará con la resistencia a la iniciativa de cambio?

Aplicando los Pasos

En el estudio de caso en el Capítulo Dos, la logística del plan de cambio se implantó pobremente debido a que sólo se planificó una actividad (adiestramiento), y no hubo ninguna evaluación. Por tanto, no había forma de revisar el plan de acción basándose en los resultados de la evaluación. Ahora vamos a completar nuestro panorama revisado al aplicar los *Pasos 8, 9* y *10*.

Paso 8 ► Implantar los planes de acción y mantenimiento para su iniciativa de cambio

¡Ahora es el momento donde ponemos en acción los Pasos 1 al 7!

Paso 9 ► Evaluar el progreso de su iniciativa de cambio

Una vez haya desarrollado un plan para su iniciativa de cambio, es importante evaluarlo a lo largo del proceso.

1. Al comenzar a implantar su iniciativa de cambio, ¿cuál es la retroalimentación inicial del público a ser impactado ¿Cuál es la reacción a los materiales impresos, adiestramiento, cursos en línea, etc.?

La retroalimentación acerca de la iniciativa del cambio generalmente es positiva. Los comentarios de los consejeros incluyen: “No me había dado cuenta de cuantos clientes no regresaban al tratamiento”, y “Aprecio la oportunidad para compartir mi experiencia y preocupaciones acerca de este problema.”

Otros, sin embargo, son más reacios. Sus comentarios incluyen: “No entiendo el problema. ¿por qué debería cambiar mi práctica?” y “Esto sólo tiene que ver con otros miembros del personal. Realmente a mí no me afecta.”

En general, la participación del personal en el plan piloto está experimentando una mejoría en la moral y están disfrutando tener la oportunidad de comunicarse con más frecuencia acerca de los clientes. Los consejeros de abuso de sustancias y los de salud mental, están satisfechos de conseguir información de sus pares acerca de los clientes y encuentran que trabajan juntos con más frecuencia, aún cuando esto no sea parte del estudio piloto.

2. Desde la perspectiva de los clientes, personal y administración, ¿Qué ajustes se necesitan hacer a su plan?

A los clientes les gustaría tener un medio para expresar sus opiniones de forma confidencial, por escrito, de forma regular, y el personal ha solicitado que se les dé más oportunidades para aprender acerca de la investigación actual. Los adeptos tardíos quisieran una oportunidad para discutir su posición en cuanto a la iniciativa del cambio.

3. ¿Se ha cumplido con los objetivos de su iniciativa de cambio? ¿Cuál es el impacto de sus esfuerzos?

Los resultados de la evaluación indican que los clientes están permaneciendo en el tratamiento durante más tiempo. Los resultados son mínimos y lentos, pero son positivos y demuestran un progreso gradual hacia el resultado deseado o la meta.

4. ¿Cómo compartiría los resultados de su iniciativa de cambio con el personal de primera línea, supervisores, administradores, la comunidad de investigación?

Una vez que los adeptos iniciales hayan experimentado éxito con los clientes al usar el programa piloto, lo compartirán con otros miembros del personal en reuniones mensuales y en conversaciones diarias. Una vez al mes se enviará a cada miembro del personal de la agencia, una gráfica y un memorando de una página en el que se represente el progreso hacia la meta. Estos memorandos también incluirán notas personales de estímulo escritas por la administradora.

5. ¿Cómo celebrará los éxitos/resultados y apoyará la retroalimentación continua?

La fiesta para “evaluar nuestro éxito” se llevará a cabo para celebrar el progreso de la iniciativa del cambio y para invitar la retroalimentación del personal. En esta reunión, el personal recibirá el estímulo de discutir abiertamente lo que cree que está trabajando o no lo está, con la iniciativa de

CAMBIO

change

cambio. Las fiestas de retroalimentación subsiguientes se planificarán a lo largo de la iniciativa de cambio.

Paso 10 ► Revisar sus planes de acción y mantenimiento basándose en los resultados de la evaluación

1. ¿Cómo incorporará la retroalimentación de la evaluación en sus planes?

Debido a que el personal quería oportunidades para aprender más acerca de la investigación reciente, todo miembro del personal recibirá el incentivo de pasar una hora a la semana investigando información reciente en la Internet y/o en la biblioteca. Compartirán esta información en las reuniones del equipo multidisciplinario.

También se coordinará un nuevo equipo para distribuir frecuentemente los hallazgos del campo por medio de memorandos, boletines y artículos. Habrá una computadora disponible para que este equipo la use para acceder información en la Internet durante las horas de trabajo.

Para estimular la retroalimentación continua de los clientes, se pondrá un cartel encima de la caja de comentarios, en éste se resaltarán los cambios que se han hecho en la agencia basándose en la retroalimentación que ellos mismos hayan proporcionado.

2. ¿Cómo lideará con la resistencia a la iniciativa de cambio?

Mientras que la mayoría del personal está dispuesto a participar en la iniciativa del cambio, se necesita tomar algunas medidas para estimular a los adeptos tardíos. Estos miembros del personal han sido invitados personalmente a reunirse con la administradora y dos líderes influyentes para discutir su posición. Al incluirlos en el proceso de cambio directamente, se anticipa que se volverán más conscientes del problema y estarán más dispuestos a adoptar el cambio. Los líderes influyentes estimularán su participación y retroalimentación con más frecuencia, y usarán esta retroalimentación para las reuniones del grupo en misión especial, de manera que se pueda repasar y posiblemente usar para modificar el cambio de ser necesario.

En conclusión

“No es tanto que tengamos miedo al cambio o que estemos demasiado enamorados de los métodos antiguos, sino que a ese intermedio es al que tenemos... Es como estar entre trapecios. Como Lino sin la protección de Apolo. Nada a que aferrarse.”

Marilyn Ferguson, escritora y filósofa

Creemos que *El Libro del Cambio* le dará algo a que “aferrarse” y le guiará mientras se aleja de los “métodos viejos”. Tenga confianza en que los *Principios, Pasos, Estrategias* y *Actividades* que se describen aquí le guiarán hacia prácticas nuevas que darán como resultado la transformación de las vidas de los que usted atiende. El cambio es un trabajo arduo, pero armado con estas herramientas, tendrá éxito si persevera.

Epílogo

por Barry Brown, Ph.D.

Universidad de Carolina del Norte en Wilmington

Cada vez más, últimamente, existe un reconocimiento de la necesidad de comprometerse con un programa de transferencia de tecnología para permitir los avances de la investigación del tratamiento contra las drogas, para encontrar la expresión en la práctica clínica. Durante años nuestro enfoque ha estado en la generación del conocimiento, con la obligación de convertir ese conocimiento en actividad programada, encomendada al proveedor de servicio. Esto pone a los proveedores en la posición no envidiable de tener que cernir entre la riqueza de las revistas disponibles, libros y publicaciones gubernamentales, y en la posición imposible de examinar minuciosamente la información necesaria para aumentar su propia efectividad.

De hecho, ahora existe un entendimiento de que pasar los hallazgos de la investigación a la práctica del tratamiento, básicamente es una tarea de cambio organizacional. Aún en un clima donde los proveedores de servicio están seriamente preocupados con lograr lo mejor dentro del tratamiento que hay disponible, tenemos que reconocer que han desarrollado prácticas que consideran muy efectivas y con las que se han llegado a sentir cómodos. Esos proveedores trabajan en organizaciones que han desarrollado métodos de operar que se consideran apropiados y se han convertido en rutina. Por tres razones las iniciativas descritas en *El Libro del Cambio* representan una contribución particularmente importante para el logro exitoso de la transferencia de tecnología. No sólo hay un reconocimiento de los asuntos implicados en producir el cambio organizacional e individual esencial para la transferencia de tecnología, sino que hay también una descripción detallada de los *Pasos* necesarios para lograr ese cambio.

Es importante enfatizar que nosotros poseemos ya las destrezas y la experiencia necesarias para transferir los hallazgos de la investigación del tratamiento a la práctica de los programas de tratamiento. Sin embargo, los proveedores quieren seguridad de que hay evidencia de la efectividad de las intervenciones nuevas, y que los recursos necesarios para implantar esas intervenciones, están disponibles. Donde hay situaciones con las que se lida, los esfuerzos de la transferencia de tecnología pueden triunfar.

Mientras el éxito de las *Estrategias* de la transferencia de tecnología existente debe dar un impulso mayor a nuestras *Actividades*, ese éxito no debe limitar nuestros esfuerzos para refinar esas *Estrategias* y hacerlas más efectivas, o desarrollar y probar otras iniciativas de transferencia de tecnología. En particular, los medios electrónicos ofrecerán cada vez más oportunidades para transmitir información y compartir los hallazgos de la investigación. Nuestro reto es entender la función que puedan tener los medios electrónicos para facilitar el cambio, dados nuestros hallazgos en cuanto a la importancia de las estrategias interpersonales.

CAMBIO

cambio

En breve, las iniciativas de transferencia de tecnología deben de ser por sí mismas el tema de un estudio evaluativo que nos permita tener disponibles las mejores *Estrategias* y las más adecuadas al llevar a cabo un cambio para distintas situaciones y públicos. Dentro de este clima, el Centro de Tratamiento para Abuso de Sustancias (CSAT, por sus siglas en inglés) y el centro de Transferencia de Tecnología en Adicción (ATTC, por sus siglas en inglés), juegan un papel vital. El “CSAT” y “ATTC” tienen una posición única para facilitar el proceso de la transferencia de tecnología, pero también pueden proporcionar dirección y apoyo para el desarrollo y estudio de nuevas *Estrategias* para lograr la transferencia de la tecnología.

El proceso de la transferencia de tecnología también permite una oportunidad para obtener retroalimentación de los proveedores de servicios en lo que se refiere a los asuntos del tratamiento que puedan llevar de por sí a la investigación. El puente entre la investigación y la práctica no necesita moverse en una sola dirección. Aprender de los proveedores de servicio las áreas donde se necesiten más los acercamientos de tratamiento efectivos, permite a los investigadores estar más capacitados para tener logros aún mayores.

Por medio del uso de las *Estrategias* de cambio establecidas, la transferencia de tecnología proporciona los medios para aumentar la efectividad del tratamiento al llevar de la investigación a la comunidad que da servicios. También llama la atención de los investigadores acerca de las preocupaciones de los proveedores de servicio. Al crear los medios para proveer el servicios y las comunidades de investigación unir fuerzas de forma más efectiva, hay una gran seguridad de que ambos responderán de manera adecuada a las necesidades de la comunidad de clientes.



Notas

¹ Traducción de: Webster's Thrid New International Dictionary of the English Language Unabridged. (1971). Chicago: Merriam & Co.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Instituto de Medicina. (1999). "New partnerships for a changing environment: Why drug and alcohol treatment providers and researchers need to collaborate (Nuevas asociaciones para un ambiente cambiante: Porqué los proveedores de tratamiento e investigadores necesitan colaborar). Washington, DC: National Academy Press.

⁵ Brown, B.S. (2000). From research to practice – The bridge is out and the water's rising (De la investigación a la práctica – Cedió el puente y el agua está subiendo). En J.A.Levy, R.C.Stephens, & D.C. McBride (Eds.), Emergent issues in the field of drug abuse; Advances in medical organizations and systems (Aspectos emergentes en el campo de abuso de drogas; avances en las organizaciones y sistemas médicos). (Vol. 7, págs. 345-365). Standford, CT: JAI Press.

⁶ McCarty, D. (1999, noviembre). Treatment innovations: Implementation strategies for practitioners, organizations and systems (Innovaciones del tratamiento: estrategias de implantación para especialistas, organizaciones y sistemas). Presentado en el Simposio de Transferencia Tecnológica del Centro de Transferencia Tecnológica en Adicción, Alexandria, VA.

⁷ Valente, T.W. (1999, noviembre). Models and methods for accelerating technology transfer (Modelos y métodos para acelerar la transferencia de tecnología). Presentado en el Simposio de Transferencia Tecnológica del Centro de Transferencia Tecnológica en Adicción, Alexandria, VA.

⁸ Velásquez, M.M. (1999, noviembre). The application of the Transtheoretical Model of Change to addiction technology transfer (La aplicación del Modelo de Cambio Transteórico de la transferencia de tecnología de adicción). Presentado en el Simposio de Transferencia Tecnológica del Centro de Transferencia Tecnológica en Adicción, Alexandria, VA.

⁹ Dimaggio, P. & Unseem, M. (1979). Decentrized applied research: Factors affecting the use of audience research by arts organizations (Investigación aplicada descentralizada: factores que afectan el uso de la investigación del público por parte de las organizaciones artísticas). Journal of Applied Behavioral Science, 15, 79-94.

¹⁰ Boyer, J.F., & Langbein, L.I. (1991). Factors influencing the use of health evaluation research in Congress (Factores que influyen el suo de la investigación de la evaluación de salud en el Congreso). Evaluation Review, 15 507-532.

¹¹ Argarawala-Rogers, R. (1977). Why is evaluation research not utilized? (¿Porqué no se utiliza la investigación d ela evaluación?) En M. Guttentag (Ed.), Evaluation Studies Review Annual (Vol. 11). Beverly Hills, CA: Sage.

¹² Boyer, J.F., & Langbein, L.I. (1991).

¹³ Valente, T.W. (2000, abril). Knowledge applications strategies: Knowing your audience and designing the best strategy (Estrategias de las aplicaciones del conocimiento: conociendo a su público y diseñando la mejor estrategia). Presentado en el "Center for Substance Abuse Treatment Practice/Research Collaborative Grantee Meeting", Nueva Orleans, LA.

¹⁴ Brown, B.S. (2000).

¹⁵ Prochaska, J.O., Norcross, J.C., & DiClemente, C.C. (1994) Changing for good: A revolutionary six-page program for overcoming bad habits and moving your life positively forward (Cambiano para siempre: Un programa revolucionario de seis etapas para vencer las malas costumbres y mover su vida positivamente hacia el futuro). Nueva York: Avon Books.

CAMBIO

cambio

Otros Recursos

Otros Recursos

- Backer, T.E. (1991). Drug abuse technology transfer (Transferencia de tecnología sobre abuso de drogas). Rockville, MD: NIDA.
- Backer, T.E., Brown, B.S., y Howard, E.A. (1994). Evaluating drug abuse technology transfer: An analytic review (Evaluando la transferencia de tecnología sobre abuso de drogas: una revisión analítica). Rockville, MD: NIDA.
- Backer, T.E., David, S.L., y Soucy, G. (1995). Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer (Examinando el conocimiento de la ciencia de comportamiento en la transferencia de tecnología). NIDA Research Monograph, 155, 1-20.
- Brown, B.S. (1987). Networking between research and service delivery (Red de trabajo entre la investigación y la prestación de servicios). International Journal of the Addictions, 22, 31-317.
- Chelimsky, E. (1987). The politics of program evaluation (Las políticas del programa de evaluación). En D.S. Cordray, D.S. Bloom, y R.J. Light (eds.). New directions for program evaluation (Nuevas direcciones para la evaluación del programa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairweather, G.W. (1980). The Fairweather Lodge: A twenty-five year retrospective (La residencia de Fairweather: una retrospectiva de veinticinco años). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairweather, G.W., Sanders, D.H., y Tornatzky, L.G. (1974). Creating change in mental health organizations (Creando el cambio en las organizaciones de salud mental) Nueva York: Pergamon.
- Galser, E.M., Abelson, H., y Garrison, K.N. (1983). Putting knowledge to use: facilitating the diffusion of knowledge and the implementation of planned change (Poniendo en uso el conocimiento: facilitando la difusión del conocimiento y la implantación del cambio planeado). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lamb, S., Greenlick, M.R. y McCarty, D. (Eds.) (1998). Bridging the gap between practice and research: Forging partnerships with community-based and alcohol treatment (Llenando un vacío entre la práctica y la investigación: forjando parentescos con tratamientos basados en la comunidad y contra el alcohol). Washington, DC: National Academy Press.
- Leviton, L.C., y Hughes, E.F.X. (1981). Research on the utilization of evaluations: Review and synthesis (Investigación acerca del uso de las evaluaciones: repaso y síntesis). Evaluation Review, 5, 525-548.

CAMBIO

- Naranjo, C. y Bremmer, K. (1996). Dissemination of research results regarding the pharmacotherapy of substance use disorder: Case examples and critical review (Diseminación de los resultados de la investigación en cuanto a la farmacoterapia para el trastorno de uso de sustancias: ejemplos de casos y revisión crítica). Substance Use Disorder, 17 (1), 39-50.
- Patton, M.O., Grimes, P.S., Guthrie, K.M., Brennan, A.N.J., French, B.D., y Blyth, D.A. (1977). In search of impact: An analysis of the utilization of federal health evaluation research (En búsqueda del impacto: un análisis del uso de la investigación federal sobre la evaluación de la salud). En C.H. Weiss (Ed.), Using social research in public policy making (Usando la investigación social para la creación de políticas públicas). Lexington, MA: Lexington Books.
- Rogers, E.M. (1995). Diffusion of drug abuse prevention programs: Spontaneous diffusion, agenda setting, and reinvention (Difusión de los programas de prevención al abuso de sustancias: difusión espontánea, definición de agendas y refabricación). En T.E. Backer, S.L., David, y G., Soucy (1995). Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer (Examinando el conocimiento de la ciencia de comportamiento en la transferencia de tecnología). (págs. 90-105). Rockville, MD: NIDA.
- Siegel, K., y Tuckel, P. (1985). Utilization of evaluation research: A case analysis (Uso de la investigación sobre la evaluación: un análisis de caso). Evaluation Review, 9, 307-328.
- Smith, M.F. (1988). Evaluation of utilization revisited (Evaluación del uso reiterado). En J.A. McLaughlin, L.J. Weber, R.W.Covert, y R.B. Ingle (Eds.), New directions for program evaluation (Nuevas direcciones para la evaluación del programa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorensen, J.L., y Guydish, J.R. (1991) Adopting effective interventions (Adoptando intervenciones efectivas) En J.L. Sorensen, L.A. Wermuth, J.R. Gibson, K.H. Choi, J.R. Guydish y S.L. Batki (Eds.) Preventing AIDS in drug users and their sexual partners (Previniendo el SIDA en los usuarios de drogas y sus compañeros sexuales) (págs. 153-167). Nueva York: Guildford Press.
- Stevens, W.F., y Tornatzky, L.G. (1980). The dissemination of evaluation: An experiment (La diseminación de la evaluación: un experimento). Evaluation Review, 4, 339-354.
- Tornatzky, I.g., Fergus., E.O., Avellar, J.W., y Fairweather, G.W. (1980). Innovation and social process (Innovación y proceso social). Nueva York: Pergamon.
- Valente, T. y Davis, R. (1999). Accelerating the diffusion of innovations using opinion leaders (Acelerando la difusión de las innovaciones al usar a los líderes influyentes). Annals of the American Academy, 566, 55-67.

Apéndice

Apéndice

Síntesis de las Presentaciones

en el Simposio de Transferencia de Tecnología de “ATTC”

En noviembre de 1999, el “ATTC” sirvió de anfitrión al Simposio Nacional de Transferencia de Tecnología. Este Simposio se diseñó para mantener al personal a través de toda la nación, informado sobre lo que indica la investigación reciente en cuanto a que funciona o no funciona en la transferencia de tecnología. Entre los invitados y presentadores en el Simposio estaban:

John Gold, Jefe de la Sucursal de “Synthesis Branch of the Office of Evaluation, Scientific Analysis and Synthesis” en el Centro de Tratamiento por Abuso de Sustancias (CSAT, por sus siglas en inglés). Durante el simposio, Gold presentó una visión general de las iniciativas de transferencia de tecnología del “CSAT” y el papel del “CSAT” en la adopción de las mejores prácticas dentro de los sistemas de tratamiento.

Dennis McCarty, Ph.D., Profesor Investigador en la “Heller Graduate School for Advanced Studies in Social Welfare”, en la Universidad Brandeis. McCarty es uno de los autores del estudio del Instituto de Medicina titulado **Bridging the gap between practice and research: Forging partnerships with community-based and alcohol treatment (Llenando un vacío entre la práctica y la investigación: forjando parentescos con tratamientos basados en la comunidad y contra el alcohol)**. El discutió la aplicación de las estrategias de la transferencia de tecnología para individuos, organizaciones y sistemas, utilizando el ejemplo de la tasa lenta de adopción de

medicamentos en el tratamiento de los trastornos por uso de sustancias como un caso apropiado.

Thomas Valente, Ph.D., Profesor Asociado en “Population and Family Health Sciences Department” en la Escuela de Salud Pública en la Universidad John Hopkins y consultor para “CSAT”. Valente se especializa en la investigación relacionada con la difusión de las innovaciones. Su presentación resumió la investigación reciente, enfatizó los principios de la transferencia de tecnología efectiva y explicó cómo usar las opiniones dominantes en la transferencia de tecnología.

Mary Marden Velásquez, Ph.D., Profesor Asociada en el “Department of Family Practice and Community Medicine” en la Universidad de Texas – Houston Medical School. Velásquez, una experta en el Modelo Trasteórico de Cambio de Comportamiento y la Entrevista Motivacional, discutió las etapas de cambio, preparación para el cambio y la complejidad de la transferencia de tecnología en varias etapas de cambio.

Los investigadores y profesionales que hicieron presentaciones en el Simposio sugirieron una variedad de acercamientos y *Estrategias* para aumentar la efectividad de la transferencia de tecnología. Las páginas que siguen son una síntesis de los acercamientos y *Estrategias* que tienen el uso más abarcador, y apoyan los propósitos relacionados con esta guía.

CAMBIO

John Gold

Programa de Aplicación de Conocimiento del Centro de Tratamiento contra Abuso de Sustancias

La presentación de Gold en el Simposio Nacional de Transferencia de Tecnología, proporcionó una visión general de las iniciativas de transferencia de tecnología del Centro de Tratamiento por Abuso de Sustancias (CSAT, por sus siglas en inglés) y el papel que juega en la adopción de las mejores prácticas dentro de los sistemas de tratamiento.

Los Programas de Conocimiento, Desarrollo y Aplicación (KDAs, por sus siglas en inglés, *Knowledge, Development, Application Programs*), el “ATTC”, los contratos de evaluación e investigación, las agencias estatales individuales y una serie de otras agencias federales, han contribuido a que se tenga un vasto conocimiento básico en el “CSAT”, en lo que se refiere al campo de tratamiento por abuso de sustancias. A una nueva iniciativa del “CSAT” diseñada para aplicar este conocimiento, se la llama Programa de Aplicación de Conocimiento (KAP, por sus siglas en inglés). Las metas de “KAP” son:

1. Asegurar la coordinación y fortalecer la colaboración entre las distintas iniciativas de aplicación del “CSAT”.
2. Conseguir información valiosa en la base de conocimiento del “CSAT” y hacerla asequible al público a ser impactado, usando diferentes formatos y canales de diseminación.
3. Revisar o reempacar los productos del “CSAT” de manera que sean relevantes y aplicables a los públicos diferentes en términos culturales.
4. Usar conocimiento de último momento de los métodos de aplicación para aumentar la adopción de las guías basadas en la investigación y más prácticas.
5. Fortalecer y ampliar los canales de diseminación del “CSAT”.
6. Aumentar la conciencia sobre los productos de “CSAT”.

Entre los posibles usuarios de esta información se encuentran los proveedores de tratamiento por trastorno de uso de sustancias, agencias estatales y federales, consumidores, familias y personal del “CSAT”. El “KAP” puede usar varios canales de comunicación para llevar información a esos públicos.

Dennis McCarthy, Ph.D.

Innovaciones de Tratamiento: Implantación de Estrategias para los Especialistas, Organizaciones y Sistemas

Los esfuerzos para aumentar la transferencia de tecnología efectiva, exigirán cambiar una variedad de niveles dentro de todo el sistema de tratamiento contra las drogas y el alcohol: incluyendo los pacientes, especialistas y programas. Habrá barreras para cambiar en cada uno de los niveles y se necesitan distintas estrategias si las prácticas dentro de cada nivel se van a cambiar. De acuerdo a Dennis McCarty, Ph.D., en su presentación en el Simposio Nacional de Transferencia de Tecnología, el reto es encontrar estrategias para promover la adopción de una tecnología nueva a nivel individual, a nivel del especialista/clínico y a nivel del programa/organizacional.

Estrategias para afectar la actitud hacia el cambio y adoptar innovaciones en el Nivel de cliente/paciente:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al cliente/paciente en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de las tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.
4. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre los clientes.

Estrategias para afectar la actitud hacia el cambio y adoptar innovaciones en el Nivel de especialista/clínico

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al especialista en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de las tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.
4. Proporcione incentivos para los clínicos para que usen un acercamiento recomendado (apoyo de los pares, incentivos financieros, monitoreo de los resultados).
5. Identifique los adeptos iniciales y permítalos que moldeen el nuevo comportamiento.
6. Consiga la involucración de una agencia estatal individual para que adopte una innovación.
7. Use un acercamiento multifacético.
8. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre el personal.

Estrategias para afectar la actitud hacia el cambio y adoptar innovaciones en el Nivel de programación/organización

1. Asegure el apoyo tangible (financiero u otro).
2. Eduque a las agencias/organizaciones en cuanto a que el financiamiento es importante, pero que no debe ser “lo único”.
3. Proporcione respuestas a las preocupaciones o barreras que perciban los programas/organizaciones.
4. Desarrolle adiestramiento y estrategias de difusión específicamente para los programas de tratamiento independientes y los que cuentan con personal en recuperación y/o sin grados universitarios.

Otros factores que pueden afectar la adopción de las innovaciones

- El tamaño del programa/organización - los programas más grandes tienen más probabilidades de adoptar las innovaciones nuevas.
- El tipo de ambiente de trabajo – programa de tratamiento con sede en la comunidad, programa médico o centro de salud mental, clínicas independientes.
- Composición del personal – cantidad de personal en recuperación, personal con licencias, personal con grados de maestría o doctorados.
- El defensor de una innovación o práctica afecta su adopción.
- Los distintos estilos de aprendizaje exigen diferentes estrategias para aceptar y adoptar nuevas estrategias.

CAMBIO

Thomas W. Valente, Ph.D.

Modelos y métodos para acelerar la transferencia de tecnología

Thomas Valente, Ph.D. en su presentación en el Simposio Nacional de Transferencia de Tecnología de 1999, señaló que la transferencia de tecnología toma tiempo y que hay muchos jugadores diferentes en el proceso. (por ej., investigadores, agencias de gobierno y organizaciones de tratamiento). En la transferencia de tecnología es importante observar y manejar la agenda del proceso de definición (el cual determina qué se estudia), la disseminación, la difusión y el uso de los procesos, y regresar esos resultados al sistema. Valente también nos recuerda que la introducción de los estándares de la práctica o de las innovaciones nuevas, pueden tener dimensiones positivas tanto como negativas:

Positiva

- Diseñada para mejorar la práctica
- Facilita el intercambio
- Estandariza los protocolos
- Facilita el análisis

Negativa

- Altera los procedimientos existentes
- Desestabiliza las estructuras
- Amenaza el statu quo

A menudo hay un trueque entre el *impacto* o efecto de un mensaje en el público a ser impactado y el *alcance* o por ciento del público que se pretendía estuviera expuesto a un mensaje. Las estrategias más efectivas para la difusión de las innovaciones alcanzan a una gran cantidad de gente y crean un montón de cambios. La difusión de las innovaciones explica cómo las nuevas ideas y prácticas se esparcen:

- La gente varía en su capacidad innovativa y se adapta en diferentes etapas (algunos antes, otros después).
- Las características percibidas de la innovación influyen en la adopción.
- La gente adopta cambios en etapas: conciencia, aprendizaje, actitud, prueba y uso rutinario.

La investigación en otros campos se puede aplicar a la transferencia de tecnología en el campo de los trastornos por uso de sustancias. Por ejemplo, algunas lecciones aprendidas de la investigación de la comunicación, indican *qué funciona* en la transferencia de tecnología y en la difusión de las innovaciones.

1. Utilizar las estrategias activas en lugar de las pasivas.
2. Las intervenciones multifacéticas son más efectivas que las de una fase.
3. Los esfuerzos continuos en lugar de los estáticos o los programas sin repeticiones, son más efectivos.

La investigación reciente también indica que los *líderes influyentes* son particularmente poderosos en la adopción de nuevas innovaciones. Los líderes influyentes no son necesariamente los mismos “líderes” en una tabla organizacional. Más bien, son seleccionados por el resto del grupo. Los líderes influyentes tienden a ser conservadores, abrazan las normas dominantes, y tienden a esperar hacia dónde se dirige el grupo antes de adoptar algo nuevo. La evidencia sugiere que los líderes influyentes pueden hacer diferencias dramáticas en el resultado de una práctica y que tan ampliamente se adopta en realidad.

Factores que influyen el comportamiento

- Comportamiento de colegas y pares.
- Percepciones de aprobación por los pares.
- Estímulo activo por los pares.
- Apoyo percibido por los líderes influyentes para un comportamiento nuevo.
- Los individuos aprenden de su interacción con los modelos y colegas que sirven de ejemplo.

La utilización de los hallazgos de otros estudios y campos, puede ayudar al campo de trastorno por uso de sustancias a acelerar el proceso de adopción/difusión de las nuevas prácticas o conocimiento. El uso de los líderes influyentes, no es la única estrategia para acelerar el proceso de adopción, pero es una estrategia que se puede explorar.

Métodos para identificar a los líderes influyentes y las ventajas/desventajas de cada uno

Auto-selección - El personal pide voluntarios en persona o por medios noticiosos masivos. Los que se ofrecen como voluntarios se seleccionan.	<i>Ventaja:</i> Fácil de implantar.	<i>Desventaja:</i> No es una medida válida.
Auto-identificación - Se administran sondeos a la muestra, y se incluyen preguntas que miden el liderazgo. Los que tienen la puntuación más alta en las escalas de liderazgo se seleccionan.	<i>Ventaja:</i> Fácil de implantar.	<i>Desventaja:</i> No es una medida válida.
Selección del personal - Los que implantan el programa seleccionan líderes entre los que ya conocen.	<i>Ventaja:</i> Fácil de implantar.	<i>Desventaja:</i> Depende de la habilidad del personal.
Acercamiento de posición - Las personas que ocupan posiciones de liderazgo como el clérigo, oficiales electos, medios noticiosos, la elite de negocios y así sucesivamente, se seleccionan.	<i>Ventaja:</i> Fácil de implantar.	<i>Desventaja:</i> Los líderes debido a su posición, no son necesariamente líderes para la comunidad.
Puntuaciones de los jueces - Las personas bien informadas identifican los líderes que se van a seleccionar.	<i>Ventaja:</i> Fácil de implantar.	<i>Desventaja:</i> Depende de la selección por puntuación y la habilidad para obtenerla.
Identificación experta - Los etnógrafos expertos estudian las comunidades para seleccionar líderes.	<i>Ventaja:</i> La implantación puede hacerse en varios ambientes.	<i>Desventaja:</i> Depende de las habilidades de los expertos (etnógrafos).
Método de acumulación rápida - Los casos indicativos proporcionan nominaciones de líderes que se entrevistan hasta tanto no se identifiquen líderes.	<i>Ventaja:</i> La implantación puede hacerse en varios ambientes; proporciona ciertas medidas sobre la red de trabajo.	<i>Desventaja:</i> Los resultados dependen de los representantes de los casos indicativos, y puede tomar una cantidad de tiempo considerable rastrear a los individuos.
Muestra sociométrica - Los respondedores seleccionados al azar nominan líderes y los que reciben nominaciones con frecuencia se seleccionan.	<i>Ventaja:</i> La implantación puede hacerse en varios ambientes; proporciona ciertas medidas sobre la red de trabajo, sólo requiere una medida.	<i>Desventaja:</i> Los resultados dependen de los representantes de la muestra, y puede estar restringido a comunidades con menos de 1,000 habitantes.
Sociometría - Todos o la mayoría de los respondentes entrevistados y los que reciben nominaciones frecuentes se seleccionan.	<i>Ventaja:</i> La red de trabajo de la comunidad se puede trazar y se pueden usar otras técnicas de centralización para ubicar los líderes influyentes; sólo requiere una medida; tiene la mayor validez y confiabilidad.	<i>Desventaja:</i> Consume tiempo y es muy costoso entrevistar a todos. Los resultados dependen de los representantes de la muestra y puede estar restringida a comunidades relativamente pequeñas (por ej., menos de 1,000 miembros).

CAMBIO

Mary Marden Velásquez, Ph.D.

La aplicación del Modelo Transteórico de Cambio a la Transferencia de Tecnología en Adicción

El Modelo Transteórico de Cambio se ha aplicado a los problemas de drogas, al dejar de fumar, adoptar plan de ejercicios, dietas, uso de condones, promoción de salud y más. El modelo se identifica como apropiado para la transferencia de tecnología en adicción debido a su aplicación intuitiva y abarcadora. El modelo reconoce que las organizaciones y los individuos están en varias etapas de cambio cuando se les presenta una iniciativa de transferencia de tecnología. Tal y como se enfatizó en la presentación de McCarty durante el Simposio, hay diferentes niveles u objetivos para el cambio de comportamiento, los cuales incluyen la comunidad de investigación, los creadores de políticas, supervisores y clínicos del campo.

Velásquez destacó la importancia del “mercadear” cualquier innovación o práctica al tomar en consideración el público principal u “objetivo” para el cambio y las distintas etapas de cambio en las que el público a ser impactado, pueda estar. Avaluar la etapa de cambio (de una agencia) es tan importante como avaluar el estado de cambio de un cliente individual. Las estrategias usadas en la transferencia de tecnología, no serán efectivas en propiciar el cambio en la práctica o uso de innovaciones nuevas, si el “mensaje” está adelantado por toda una etapa de cambio.

Etapas de Cambio

Precontemplación – La gente y organizaciones en esta etapa, tienden a estar satisfechos con el statu quo. ¿Si las cosas funcionan para qué cambiarlas? Algunas estrategias de comunicación que pueden ayudar a que esta gente se mueva hacia el cambio incluyen:

1. Eleve su conciencia.
2. Use una variedad de medios publicitarios para diseminar la tecnología y los distintos intentos.
3. Lleve a cabo un avalúo de necesidades.
4. Reconozca que las personas y organizaciones están en esta etapa de cambio por diferentes razones.
5. Avalúe el balance decisional y haga surgir las cosas buenas en contra de los inconvenientes de hacer un cambio.

Contemplación - Las personas y las organizaciones considerando el cambio pueden abrumarse con demasiada información. Necesitan lo justo para estimular su interés y curiosidad.

1. Proporcione “probadas” del tema para despertar el interés.
2. Proporcione evidencia de la efectividad de una nueva tecnología (no sólo las estadísticas).
3. Interrogue al grupo para enterarse de las razones por las que están preocupados.
4. Construya autoeficacia: la creencia de una persona en su habilidad para llevar a cabo una tarea específica o tener éxito desempeñando la misma. Los profesionales de tratamiento la necesitan tanto como los clientes.

5. “Incline” la balanza decisional. Ayude a identificar más ventajas que desventajas acerca del acercamiento recomendado para empujar la gente hacia el cambio.

Preparación – La gente y las organizaciones se están preparando para hacer un cambio. El movimiento hacia la etapa de cambio de “acción” no siempre es llevadera y la preparación se vuelve un paso importante.

1. Asegúrese de que el lenguaje y el formato de la información que esté diseminando sean claros para su público.
2. Haga que el público a ser impactado ayude en el desarrollo del plan de cambio.
3. Asegúrese de que el cambio se pueda adoptar a su ambiente en particular.
4. Elimine cualesquiera barreras específicas para la implantación.

Acción – La gente y las organizaciones están cambiando activamente. Es importante apoyar a las personas y las organizaciones en el cambio. A menudo nos concentramos en hacer que las personas y las organizaciones se convenzan del cambio y retiramos el apoyo una vez se llega a la etapa de acción.

1. Proporcione información de una forma sencilla.
2. Estimule las preguntas y la solución de problemas.
3. Establezca contacto personal frecuente - la mentoría es importante durante esta etapa.
4. Proporcione monitoreo sobre la marcha.
5. Ofrezca retroalimentación que no sea intimidante.

Mantenimiento – Continúe con el cambio de comportamiento. Es importante concentrarse en el mantenimiento de un nuevo comportamiento para que las personas y las organizaciones lleven a cabo el cambio hasta el final, en lugar de tan sólo pasar a la próxima “innovación”.

1. Continúe la comunicación (actualizaciones, boletines, páginas en la red, árboles telefónicos).
2. Continúe con el contacto interpersonal.
3. Estimule la comunicación y la solución de problemas.

Es importante recordar que las personas y organizaciones atraviesan etapas de cambio varias veces. Pueden experimentar una “recaída”.

CAMBIO

cambio

EL LIBRO DEL CAMBIO

Manual del Trabajo



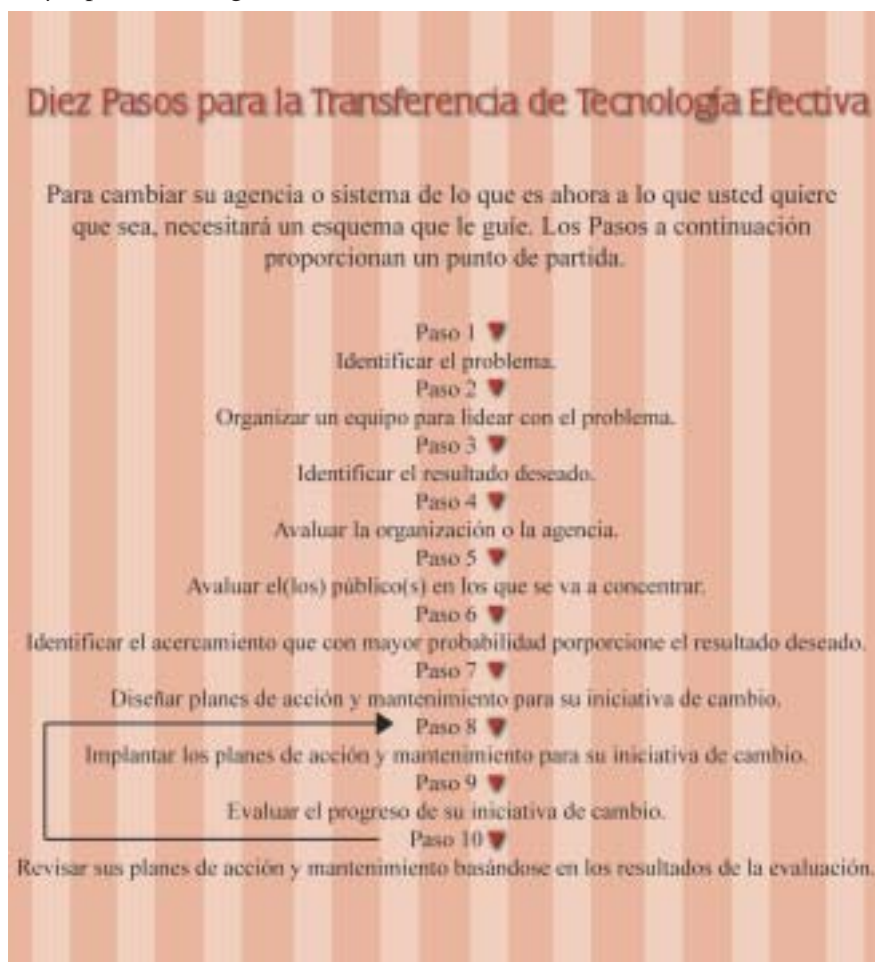
CAMBIO

Hojas de Cotejo

Hojas de Cotejo

Hasta este punto usted ha dedicado cierta cantidad de tiempo a sumergirse en las bases de la transferencia de tecnología efectiva. Usted ha repasado las definiciones, teoría y la investigación, incluyendo los *Principios* de la transferencia de tecnología efectiva. Usted ha aprendido la forma de responder a la necesidad de cambio en distintos niveles organizacionales y con públicos objetivos en varias etapas de cambio. También ha trabajado con los diez *Pasos*, tanto en la teoría como aplicados a un estudio de caso. Ahora es el momento de agarrar un bolígrafo y crear su propio esquema teniendo estos conceptos en mente.

Use este manual de trabajo junto con las “hojas de cotejo” que se proporcionan para desarrollar sus propias iniciativas de cambio, agrupe un equipo e implante gradualmente sus esfuerzos de cambio. Para aumentar la posibilidad de una iniciativa exitosa, responda a las preguntas bajo cada *Paso* completamente. Si aplica los *Principios*, trabaja los *Pasos*, y utiliza las *Estrategias* y *Actividades* creativamente, ¡su plan será un ganador!



Principios de la Transferencia de Tecnología

- ▣ **Relevante**
La tecnología en cuestión tiene que tener una aplicación obvia, práctica.
- ▣ **Oportuno**
Los recipientes tiene que reconocer la necesidad de esta tecnología ahora o en el futuro cercano.
- ▣ **Claro**
El lenguaje y el proceso que se use para transferir la tecnología tiene que entenderlo fácilmente el público al que se dirige.
- ▣ **Verosímil**
El público a ser impactado tiene que tener confianza en los proponentes/fuentes de la tecnología.
- ▣ **Multifacético**
La transferencia de tecnología exigirá una variedad de *Actividades* y formatos apropiados para los distintos objetivos del cambio.
- ▣ **Continuo**
El comportamiento nuevo tiene que reforzarse continuamente en todos los niveles hasta que se vuelva estándar y entonces se mantenga como tal.
- ▣ **Bi-direccional**
Desde el principio de la iniciativa del cambio, a los individuos que son el objetivo del cambio, se les tiene que dar oportunidades para comunicarse directamente con los implantadores del plan.

Organizando su Equipo

Le aconsejamos que use un acercamiento de equipo desde el principio hasta el final con cualquier iniciativa de cambio. Es importante construir su equipo con gente de todos los niveles de su agencia. El tamaño de su equipo dependerá del tamaño de su organización y la iniciativa particular de cambio que esté implantando. Incluya a los líderes influyentes y a los adeptos iniciales en su equipo.

Lideando con la Resistencia

Se debe esperar resistencia en todos los niveles de la organización, esto exigirá atención. Explique claramente cómo el hacer un cambio puede ahorrar tiempo, aumentar las destrezas y beneficiar a los clientes.

Minimizando la resistencia

- Enfrentar la resistencia directamente
- Escuchar los miedos y preocupaciones
- Discutir las ventajas y desventajas abiertamente
- Educar y comunicar
- Proporcionar incentivos y recompensas
- Desarrollar metas realistas
- Celebrar victorias pequeñas
- Involucrar activamente tanta gente como sea posible desde el principio
- Enfatizar que la retroalimentación dará forma al proceso de cambio
- Usar a los líderes influyentes y a los adeptos iniciales para el adiestramiento y promoción

Estrategias para Usar Con los Distintos Niveles de Una Organización

Nivel de programación/organización

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Informe a las agencias y organizaciones que, a pesar de que el financiamiento es importante, no puede ni debe ser la base para decidir si se lidea con un cambio necesario. Muchos cambios pueden hacerse sin tiempo ni presupuesto limitados.
3. Asegure el apoyo tangible (financiero u otro) de los depositarios y patrocinadores que tengan autoridad para crear políticas como una agencia estatal, cesionista, junta, etc.
4. Reconozca y responda a las preocupaciones o barreras que se perciban en la agencia u organización.
5. Desarrolle adiestramiento y difunda las *Estrategias* que sean apropiadas y puedan resultar atractivas para los grupos que componen la organización.

Nivel de especialista/clínico

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al especialista en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de las tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.
4. Proporcione incentivos para los clínicos para que usen un acercamiento recomendado (apoyo de los pares, incentivos financieros, monitoreo de los resultados).
5. Identifique los adeptos iniciales y permítalos que moldeen el nuevo comportamiento.
6. Use un acercamiento multifacético.
7. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre el personal.

Nivel de cliente/paciente

Al lidiar con este nivel, es importante que:

1. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
2. Eduque al cliente/paciente en el acercamiento.
3. Haga referencia a la efectividad de las tecnologías relacionadas o paralelas en otras áreas o campos.
4. Utilice la propaganda y el mercadeo para lograr difusión entre los clientes

Visita Nuestro Portal para Ver Otros Recursos

No olvide visitar el portal del ATTC Nacional cuando comience a diseñar sus propias iniciativas de transferencia de tecnología. Allí encontrará herramientas disponibles para ayudarlo. El portal es dinámico y cambia con frecuencia, así que le animamos para que lo visite a menudo.

www.nattc.org

Estrategias para Usar Durante Cada Una de las Etapas de Cambio

Precontemplación

1. Eleve la conciencia de este grupo acerca del acercamiento bajo consideración.
2. Use una variedad de medios publicitarios para diseminar la información.
3. Haga varios intentos para diseminar la información.
4. Lleve a cabo un avalúo de necesidades. Evalúe las prácticas actuales y comparta los resultados.
5. Reconozca que las personas y organizaciones están en esta etapa de cambio por diferentes razones.
6. Avalúe el balance decisional y haga surgir la discusión en cuanto a las cosas buenas en contra de los inconvenientes de hacer un cambio.

Contemplación

1. Proporcione “probaditas” del tema para despertar el interés.
2. Proporcione evidencia de cómo trabaja el acercamiento recomendado.
3. Interrogue al grupo para enterarse de las razones por las que están preocupados.
4. Construya autoeficacia: la creencia de una persona en habilidad para llevar a cabo una tarea específica o tener éxito desempeñando la misma. Los profesionales de tratamiento la necesitan tanto como los clientes.
5. “Incline” la balanza decisional. Ayude a identificar más ventajas que desventajas acerca del acercamiento recomendado para construir confianza en la iniciativa y empujar la gente hacia el cambio.

Preparación

1. Asegúrese de que el lenguaje y el formato de la información que esté diseminando sean claros para el público a ser impactado.
2. Haga que su público ayude en el desarrollo del plan de cambio.
3. Asegúrese de que el cambio se pueda adoptar a su ambiente en particular.
4. Elimine cualesquiera barreras específicas para la implantación.

Acción

1. Proporcione información de una forma sencilla.
2. Estimule las preguntas y la solución de problemas.
3. Establezca contacto personal frecuente. La mentoría es importante durante esta etapa.
4. Proporcione monitoreo sobre la marcha.
5. Ofrezca retroalimentación que no sea intimidante.

Mantenimiento

1. Continúe la comunicación (actualizaciones, boletines, páginas en la red, árboles telefónicos).
2. Continúe con el contacto interpersonal.
3. Estimule la comunicación y la solución de problemas.
4. Desarrolle destrezas para mantener el comportamiento.

Lista de Ideas para Actividades

Tenga en mente que la transferencia efectiva de tecnología, no es unidimensional y por lo tanto, no se puede incluir una sola *Actividad*. Algunas *Actividades* se pueden implantar en toda la agencia, otras se usarán con ciertos individuos de uno en uno.

Actividades estructurales/ administrativas

- Desarrollar planes estratégicos
- Implantar decretos legales y de recaudación de fondos
- Implantar cambios en las políticas
- Proporcionar recompensas/ incentivos para el cambio (intrínsecos o extrínsecos)
- Proporcionar ayuda técnica en la facilidad

Actividades de persona a persona

- Proporcionar supervisión clínica
- Proveer mentoría
- Estimular la tutoría entre pares
- Usar la opinión de los líderes influyentes
- Usar la influencia del adepto inicial
- Usar la recreación de situaciones

Actividades educativas

- Cursos universitarios
- Conferencias
- Seminarios
- Cursos en línea
- Pruebas cortas y exámenes
- Series de sesiones de talleres de adiestramiento
- Cursos de adiestramiento cortos (1 a 5 días/ temas específicos)
- Reuniones profesionales
- Grupos educativos dentro de su agencia
- Compendios de aprendizaje autodirigidos

Actividades de evaluación

- Llevar a cabo los avalúos necesarios
- Recopilar una base de datos
- Llevar a cabo el proceso de evaluación
- Realizar estudios de resultado/impacto
- Desarrollar informes

Actividades para diseminar información

- Hojas con datos
- Artículos en boletines
- Artículos en publicaciones profesionales
- Libros/manuales
- Circulares de promoción
- Publicaciones gubernamentales
- Compendios de propaganda
- Cintas de audio
- Instrucciones en video
- Teleconferencias
- Páginas en la red
- “E-zines” (revistas en la red)
- Carteles
- Clasificados y anuncios de servicio público
- Comunicados de prensa
- Memorandos
- Informes internos con resultados/logros

Su Manual

Su Manual

Paso 1 ► Identificar el problema

1. ¿Cuál es la situación o el problema?

2. ¿Qué operaciones, datos u otra información apoya la existencia de esta situación o problema?

3. ¿Cuál es la práctica actual en su organización (para los especialistas, administradores) que pueda contribuir a este problema o mantenerlo?

Paso 2 ► Organizar un equipo para lidiar con el problema

Le sugerimos que use un acercamiento de equipo desde el principio hasta el final con cualquier iniciativa de cambio. Es importante que construya su equipo con gente de todos los niveles de su agencia. Los tamaños de su equipo dependerán del tamaño de su organización y la iniciativa particular de cambio que esté implantando.

1. ¿Quién está afectado por el problema (especialistas, administradores, clientes, familiares)?
¿Vienen estos individuos de disciplinas variadas (trabajadores sociales, consejeros de tratamiento, profesionales de salud mental)?

2. **¿Qué cree cada uno de estos grupos acerca del problema? ¿Se percibe alguna necesidad de cambio por parte de alguno de estos grupos? ¿Qué creen los unos de los otros?**

3. **¿Quiénes son los líderes que influyen con su opinión dentro de cada uno de estos grupos?**

4. **¿Quiénes serán los miembros de su equipo?**

5. **¿Cómo invitará a los miembros del equipo a participar en la iniciativa de cambio?**

6. **¿Cuándo y dónde se reunirán?**

7. **¿Cómo se comunicarán los miembros del equipo (reuniones, memorandos, listados de servicios)?**

8. **¿Cómo estimulará y recompensará la participación de los miembros del equipo (refrigerios en las reuniones, reconocimiento de la participación)?**

9. ¿Hay personas fuera de su organización a las que se las debería involucrar en la iniciativa de cambio (agencias de referidos, patrocinadores)?

Paso 3 ► Identificar el resultado deseado

Asegúrese de que al identificar un resultado deseado fije metas y expectativas a nivel realista y alcanzable. Si sus metas son demasiado elevadas y no se cumplen, el personal podría volverse reacio a participar en proyectos futuros de cambio.

1. ¿Qué demuestra la investigación reciente que sea un resultado realista para el problema? (Lleve a cabo un estudio de la literatura en publicaciones, en la red, con fuentes gubernamentales, etc.)

2. ¿Cómo han afrontado el problema colegas en organizaciones similares? ¿Qué acercamientos han usado? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué resultados han logrado?

3. ¿Qué creen los miembros del personal que sería un resultado realista para el problema?

4. Al reflexionar sobre esta información ¿cuál sería el resultado que usted desearía?

Paso 4 ► Avaluar la organización o la agencia

1. ¿Cuál es la estructura organizacional existente y el tamaño de su agencia?

2. ¿Cuál es la misión de la organización?

3. ¿Qué clase de ambiente de trabajo es (médico, tratamiento de abuso de sustancias, salud mental clínica independiente)?

4. ¿Cuál es la composición del personal (administradores, supervisores, consejeros)?

5. ¿Cuál es la educación o el nivel de experiencia del personal?

6. ¿Cuál es la composición cultural del personal y/o de los clientes?

7. ¿Cuáles podrían ser algunas de las barreras organizacionales para el cambio (patrocinio económico, estructura física, estructura organizacional, políticas)?

8. ¿Cuáles podrían ser los apoyos organizacionales para implantar el cambio (deseo fuerte para mejores resultados, líderes influyentes identificados, fondos disponibles)?

9. ¿En qué etapa de cambio está la organización operando en lo que se refiere a la iniciativa de este cambio (precontemplación, contemplación, preparación, acción, mantenimiento)?

10. ¿De dónde saldrán los recursos para proveer apoyo para la iniciativa de cambio (patrocinio económico, apoyo comunitario, apoyo interno de los consejeros y clientes)?

11. ¿Qué significará la adopción de este cambio en todos los niveles de la organización? ¿Cuáles son los beneficios para los administradores, supervisores y consejeros?

12. ¿Qué cosas están pasando ya que podrían sentar las bases para el cambio deseado?

Paso 5 ► Avaluar el(los) público(s) en el(los) que se va a concentrar

1. ¿Quién será el objetivo del cambio deseado (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?

2. **¿Hay incentivos para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?**

3. **¿Cuáles son las barreras para el cambio (para los consejeros, supervisores o toda la organización)?**

4. **¿En que etapa de cambio está el público a ser impactado (administradores, supervisores, consejeros, clientes)?**

5. **¿Cómo se afectarán la(s) práctica(s) de los que estén involucrados en el cambio?**

6. **¿Podemos identificar a los líderes influyentes en cada uno de estos grupos objetivos?**

7. **¿Qué apoyo adicional necesitará el público a ser impactado para que se dé el cambio (por ej., adiestramiento, cambios de políticas, finanzas, personal adicional)?**

Paso 6 ► Identificar el acercamiento que con mayor probabilidad proporcione el resultado deseado

1. **¿Qué acercamiento indica la investigación como el más efectivo al lidiar con el problema? (Una vez más, lleve a cabo un estudio en las publicaciones profesionales, en la red, en las fuentes gubernamentales, etc.)**

2. **¿Cómo han afrontado problemas similares colegas en otras organizaciones? ¿Qué ha sido más efectivo? ¿Qué acercamientos han usado?**

3. **¿Qué creen los miembros del personal que sería un acercamiento apropiado para lograr el resultado deseado?**

4. **Reflexionando en la información conseguida, ¿cuál es el acercamiento deseado que ha identificado?**

5. **¿Cuáles son las razones para seleccionar este acercamiento recomendado en particular?**

Paso 7 ► Diseñar planes de acción y mantenimiento para su iniciativa de cambio

1. Basándose en las etapas de cambio, ¿qué *Estrategias* y *Actividades* cree usted que trabajarán mejor para cada uno de los niveles organizacionales con los que quiere liderar?

2. ¿Qué marco de tiempo tiene para su iniciativa de cambio?

3. ¿Cuáles son los recursos necesarios para implantar estas *Estrategias* y *Actividades* (por ej., fondos para adiestramiento, tiempo del personal, papel e impresiones)?

4. ¿Quién será responsable de implantar las *Estrategias* y *Actividades* específicas?

5. ¿Cómo se manejará la logística (por ej., memorandos, recopilación de las bases de datos, itinerario del adiestramiento)?

6. ¿Cómo recopilará, analizará e informará la base de datos? ¿Usará un avalúo? ¿Tiene una computadora? ¿Qué recursos hay disponibles para este proceso?

Paso 8 ► Implantar los planes de acción y mantenimiento para su iniciativa de cambio

Ahora es el momento donde ponemos en acción los Pasos 1 al 7.

Paso 9 ► Evaluar el progreso de su iniciativa de cambio

Usted usará la información recopilada en el Paso 9 para determinar si se necesitan hacer cambios en sus planes de acción y mantenimiento. (Paso 10)

1. **Al comenzar a implantar su iniciativa de cambio, ¿cuál es la retroalimentación inicial del público a ser impactado? ¿Cuál es la reacción a los materiales impresos, adiestramiento, cursos en línea, etc.?**

2. **Desde la perspectiva de los clientes, personal y administración, ¿Qué ajustes se necesitan hacer a su plan?**

3. **¿Se ha cumplido con los objetivos de su iniciativa de cambio? ¿Cuál es el impacto de sus esfuerzos?**

4. **¿Cómo compartiría los resultados de su iniciativa de cambio con el personal de primera línea, supervisores, administradores, la comunidad de investigación?**

5. **¿Cómo celebrará los éxitos/resultados y apoyará la retroalimentación continua?**
