

**GUÍA DE FACILITACIÓN DEL CURRÍCULO DE
CAPACITACIÓN EN EQUIDAD DE GÉNERO
Y DIVERSIDAD**

Índice

I. INTRODUCCIÓN	3
II. ANTECEDENTES	5
A. ¿CÓMO DEFINE CARE LA DIVERSIDAD?.....	5
B. ¿POR QUÉ PROMOVER LA EQUITAD DE GÉNERO Y LA DIVERSIDAD?.....	5
C. ¿CUÁL ES EL MARCO DE ACCIÓN DE CARE?	6
D. HISTORIA CRONOLÓGICA DEL TRAYECTO DE GED EN CARE.....	7
III.DISEÑANDO E IMPLEMENTANDO UN CURRÍCULO DE CAPACITACIÓN.....	10
A. CONDICIONES PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EXITOSO	10
B. SUGERENCIAS PARA ORGANIZAR UN EQUIPO DE FACILITACIÓN.....	11
C. SUGERENCIAS PARA IDENTIFICAR UN FACILITADOR EXTERNO.....	12
D. ROL DEL FACILITADOR Y DEL EQUIPO DE FACILITACIÓN	13
E. ¿QUE HACE QUE UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE SEA POSITIVA?	15
F. LOGÍSTICA.....	166
IV.VISIÓN GENERAL DE LOS CONCEPTOS DEL CURRÍCULO DE CAPACITACIÓN.....	177
V. SUGERENCIAS PARA UTILIZAR ESTE MANUAL.....	19

I. INTRODUCCIÓN

La visión de CARE hace que luchar contra la discriminación, promover el empoderamiento y la dignidad, y respetar los derechos humanos sean fundamentales para nuestro trabajo orientado a erradicar la pobreza. El trabajo de promoción de la equidad de género y la diversidad (GED por sus siglas en inglés) de CARE busca asegurar que respetemos estos principios tanto en la organización como en nuestros programas. El presente currículo de capacitación tiene como objetivo desarrollar habilidades en nosotros y al interior de la organización, aumentar nuestra sensibilidad a las dinámicas del poder, valorar las diferencias, y aprender a utilizar la rica diversidad existente en CARE. La meta final es aumentar nuestra efectividad como organización de ayuda y desarrollo.

Es importante señalar que el currículo de diversidad es sólo un componente de un proceso más amplio de cambio organizacional, el cual se implementó dos años después de entablar un largo diálogo organizacional que estableció la definición, la razón fundamental y el marco de acción diversidad. El currículo fue diseñado y probado durante tres años en Atlanta y en Oficinas de País elegidas para ello. Su propósito es ser un recurso que sirva para crear el espacio para aprender y reflexionar sobre la equidad de género y la diversidad. En vista que los primeros tres módulos fueron diseñados y probados dentro del contexto estadounidense, varias de las categorías y los ejemplos de casos toman como base Estados Unidos. No obstante, las metodologías empleadas son transferibles y se pueden adaptar a cada contexto único.

El manual consta de cuatro secciones, las cuales se indican a continuación:

- I. **Manejo de la Inclusividad:** El primer módulo se concentra en tomar conciencia de las múltiples dimensiones de la diversidad, incluyendo la diversidad de perspectivas, estilos de trabajo y visiones del mundo desde el punto de vista cultural.
- II. **Diálogo sobre las Diferencias:** El segundo módulo ahonda en las dinámicas del poder concentrándose en los tres desafíos de diversidad más urgentes al interior de CARE: el género, la raza y la cultura. Este módulo se concentra en desarrollar habilidades para el diálogo como una herramienta efectiva para manejar la diversidad.
- III. **Manejo de la Diversidad para Supervisores:** El tercer módulo examina el rol del jefe en la supervisión de un equipo heterogéneo. Este módulo desarrolla las habilidades gerenciales para tratar asuntos de diversidad en el trabajo.
- IV. **Promoción de la Equidad de Género:** El cuarto módulo se concentra exclusivamente en el género porque es una prioridad organizacional transversal. Este módulo se ha diseñado y probado en CARE India, pero se puede adaptar a otros contextos. Consta de ejercicios complementarios para alcanzar un entendimiento básico del género; aborda los estereotipos de género, la discriminación y la violencia por razones de género; y examina las barreras institucionales y tradicionales para promover la equidad de género.

El presente manual no pretende ser preceptivo ni exhaustivo. Por el contrario, debe ser visto como un menú de opciones para crear un currículo a la medida de las necesidades. Los facilitadores pueden optar por utilizar los distintos ejercicios y modificarlos y hacerles cambios según corresponda para cumplir los objetivos en cada contexto único. La mayoría de los métodos presentados en este documento son ilustraciones de cómo podemos involucrar al personal en el diálogo en torno a estos temas complejos. Además, muchos otros conceptos y métodos ya se han utilizado en las Oficinas de País, y en otras organizaciones. Se alienta a los facilitadores a explorar otros recursos que puedan complementar las actividades recomendadas.

Asimismo, este manual se concentra fundamentalmente en la dinámica organizacional interna. El cuarto módulo de género explora brevemente los asuntos de género en nuestro trabajo programático. No obstante, se pone más énfasis en el impacto que tienen estos asuntos en el centro de trabajo. Se están llevando a cabo planes para diseñar futuros módulos orientados específicamente a explorar los asuntos de diversidad al interior de nuestras comunidades, nuestros socios y nuestros programas. Por ello, les agradeceremos considerar este manual como un trabajo en marcha.

Esperamos que este documento sea un recurso que pueda fomentar nuevas ideas y ser un catalizador de creatividad para diseñar un programa de capacitación efectivo tanto para CARE como para otras organizaciones.

II. ANTECEDENTES

A. ¿Cómo define CARE la Diversidad?

CARE define la **diversidad** en el sentido más amplio, trascendiendo las clasificaciones usuales de género, raza, nacionalidad, origen étnico, religión, orientación sexual, edad e incapacidad, entre otras, para incluir la *diversidad de perspectivas que respetan los valores esenciales de CARE*, y enfatizar el valor de crear y mantener un ambiente de trabajo que fomente la diversidad.

Adoptar la diversidad en CARE significa valorar, respetar y sacar máximo provecho de las cualidades y capacidades únicas de cada persona a fin de cumplir y fortalecer nuestra visión y nuestra misión.

B. ¿Por qué promover la Equidad de Género y la Diversidad?

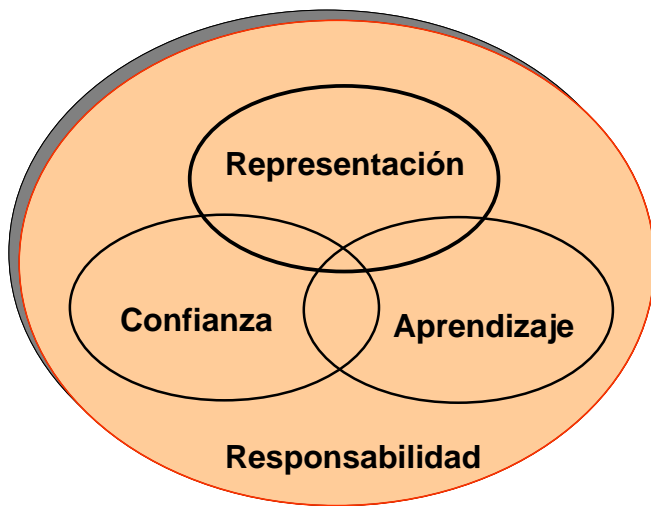
Nuestro éxito en la promoción de una programación de calidad depende de nuestra capacidad para aprovechar y aplicar los talentos de nuestro personal dentro de un ambiente de respeto, confianza, y valor por la contribución de todos y todas. Entender y apreciar GED a nivel interno es un proceso que crea estas condiciones.

A continuación presentamos la razón fundamental de GED:

- ⌘ A fin de mejorar y promover nuestro trabajo de ayuda y desarrollo, necesitamos diversas perspectivas que informen las decisiones relevantes y responsables sobre cómo se diseñan nuestros programas, y cómo dirigir e implementar nuestros proyectos;
- ⌘ Para aumentar las capacidades en las comunidades en donde CARE trabaja, tenemos que construir relaciones de colaboración y socios entre personas con múltiples similitudes y diferencias;
- ⌘ La misión de CARE exige afirmar la dignidad y la valía de las personas. Ello incluye, pero no se limita a, combatir la discriminación en todas sus manifestaciones;
- ⌘ El éxito de CARE en el futuro depende de nuestra capacidad para aprender e innovar. Nuestras diferencias de conocimiento, enfoque y perspectiva son la fuente y el origen de la innovación y el aprendizaje;
- ⌘ CARE promueve la diversidad porque creemos que es lo correcto, y respeta y defiende los valores esenciales de Respeto, Integridad, Compromiso y Excelencia.

C. ¿Cuál es el Marco de Acción de CARE?

El Grupo de Trabajo de GED, formado en setiembre de 1999 e integrado por personal de la sede de CARE y representantes de las Oficinas de País, estableció un marco de acción después de un exhaustivo proceso de recolección de aportes y retroalimentación del personal en todo CARE. Las lecciones aprendidas y la retroalimentación recibida sugirieron que para manejar de manera efectiva y promover GED en CARE USA, hay que tener presente cuatro áreas clave de influencia: Representación, Confianza, Aprendizaje y Responsabilidad.



Estas áreas se eligieron porque constituyen los componentes básicos de los tipos de equipos y relaciones saludables de los cuales depende un desempeño organizacional de alta calidad. Estas áreas están unidas intrincadamente y trascienden la organización. Como tal, son áreas provechosas a partir de las cuales se puede iniciar el pensamiento y construir un marco general en el cual se puede incorporar el trabajo de diversidad.

Representación

Se refiere a la capacidad de una organización para atraer y retener al personal talentoso que representa diferentes formaciones, géneros, orígenes étnicos, grupos de edad y experiencias; y al personal que brinda diferentes perspectivas y opiniones a fin de fomentar colectivamente relaciones que contribuyan a la efectividad de la organización. Promover la representación implica no sólo concentrarse en patrones demográficos, sino trabajar para garantizar que el personal a todos los niveles tenga la oportunidad de aportar diversas ideas para una efectiva toma de decisiones y la innovación.

Aprendizaje

Alude a la capacidad y disposición del personal para aprender unos de otros, respetar, valorar y sacar máximo provecho de las personas heterogéneas, las perspectivas, el nuevo conocimiento y la innovación. Una cultura que apoya la diversidad alentará a las personas a mutuamente aprender a ser más efectivos,

y aprender a partir de la experiencia personal permitirá que el personal se respete entre sí y creará una cultura de equipo empoderadora.

Confianza

Se refiere a la calidad de las relaciones al interior de una organización. Para que la diversidad contribuya a una efectiva toma de decisiones y a la innovación, deben existir relaciones basadas en la confianza, y se debe contar con sistemas y estructuras que respalden la generación de confianza.

Responsabilidad

Alude a la capacidad de la organización para cumplir y mantener sus compromisos. Para hacer progresos en la promoción de la representación, la confianza y el aprendizaje, necesitamos sistemas sólidos y vitales para responsabilizar al personal a todos los niveles de los progresos logrados. El apoyo y la responsabilidad de los líderes a todos los niveles son esenciales para este proceso.

Los talleres de capacitación en diversidad se diseñaron para destacar estas cuatro áreas y dar experiencia vivencial en lo que estos elementos significan para el personal en sus vidas personal y laboral.

D. Historia Cronológica del Trayecto de GED en CARE

Como se mencionó en la introducción, el currículo de diversidad es sólo un componente del largo trayecto emprendido por CARE. Nótese que la cronología presentada a continuación describe el viaje organizacional, pero evidentemente cada Oficina de País tiene su propia historia y su propio recorrido que compartir.

1993 - 1997

- Se emprendió una serie de esfuerzos para promover GED en CARE. En 1993, se elaboró una política de género, luego de la cual se elaboró, en 1996, una política de desarrollo del personal nacional. Poco después, se emprendieron otros esfuerzos para elaborar una política de diversidad.
- Sin embargo, estos esfuerzos no fueron fructíferos por distintas razones. En primer lugar, GED no era considerada una prioridad organizacional; en segundo lugar, GED era vista como un esfuerzo verticalista sin una clara estrategia organizacional para generar aceptación y compromiso a todos los niveles; en tercer lugar, había poco compromiso de parte del liderazgo y pocos recursos; y finalmente, el entendimiento de la diversidad por parte del personal se limitaba a la representación sin considerar los cambios en la cultura organizacional que se requerían para sostener el cambio.

1998

- CARE estaba totalmente convencida que debía comprometerse nuevamente con la Iniciativa de Equidad de Género y formó un grupo de trabajo organizacional

para examinar los progresos y elaborar un plan de acción claro para incorporar los asuntos de género.

- El grupo de trabajo realizó una auditoría de género exhaustiva y la analizó.
- Este diálogo reveló rápidamente que era necesario abordar los asuntos de género tanto al interior de la organización como al interior de los programas de CARE, y que el género era sólo un subconjunto de muchos otros asuntos de diversidad a los que CARE se enfrentaba.

1999

- CARE amplió la iniciativa de género a una Iniciativa de GED, y se avocó nuevamente a una agenda de diversidad más amplia. Esta nueva fase tomó en cuenta las lecciones aprendidas de los esfuerzos emprendidos en el pasado.
- La Vice-Presidenta Ejecutiva de Recursos Humanos y el Vice-Presidente Ejecutivo de Programas de CARE desempeñaron importantes roles de liderazgo en la promoción de este esfuerzo.
- Se distribuyó recursos financieros y el tiempo del personal para apoyar esta iniciativa.
- Se inició un amplio diálogo organizacional en muchos niveles y se formó un nuevo grupo de trabajo que representaba al personal de la sede de CARE y de las Oficinas de País.
- Se reunió ejemplos e historias de las Oficinas de País para mostrar el impacto que tiene GED en el trabajo de CARE.
- El grupo de trabajo organizacional realizó una auditoría cultural y la analizó.
- Se estableció y se comunicó la definición y la razón fundamental de la diversidad de CARE.

2000

- CARE Internacional (CI) aprobó la nueva visión de CARE, y ello reafirmó los argumentos para promover GED.
- El grupo de trabajo de GED elaboró un marco de acción de diversidad luego de pasar nueve meses recopilando las respuestas de toda la organización.
- La Conferencia de Liderazgo de CARE ratificó a GED como prioridad del plan estratégico.
- El Enfoque Programático Basado en Derechos de CARE amplía y afianza los argumentos para promover GED.

2001

- CARE elaboró lineamientos organizacionales para realizar un análisis organizacional de brechas de GED y se solicitó a todas las Oficinas de País y las divisiones de Atlanta que efectuaran este análisis.
- CARE también comenzó a elaborar un currículo de capacitación en diversidad compuesto de tres partes.
- Se llevó a cabo un taller mundial de agentes de cambio de GED, en Nairobi, Kenya, que congregó a 50 trabajadores de CARE con la finalidad de compartir las lecciones y las mejores prácticas.

2002-2003

- El análisis de brechas de diversidad se finalizó en el 90% de las Oficinas de País.

- CARE Internacional aprobó una serie de principios programáticos, que una vez más reafirmó los argumentos para promover GED.
- Se llevó a cabo la Conferencia Regional de Asia sobre GED, en Katmandú, Nepal, para compartir las lecciones entre las oficinas de CARE en Asia.
- La sede de CARE también hizo una revisión exhaustiva de sus políticas de RRHH y redobló sus esfuerzos para integrar GED en las estrategias de RRHH.

2004 – en adelante

- Las Oficinas de País comenzaron a implementar acciones en respuesta a los resultados del análisis de brechas.
- Fue realizada una encuesta encaminada a examinar las estructuras y los procesos de toma de decisiones de los equipos de alta gerencia de las Oficinas de País, y revisada por el equipo de alta gerencia.
- Había una convergencia cada vez mayor entre la programación basada en derechos, la incidencia política y los esfuerzos de GED. Tres talleres mundiales sobre GED, Enfoques Basados en Derechos, y Diseño, Monitoreo y Evaluación reafirmaron la integración de todas estas iniciativas.
- También se llevó a cabo una conferencia regional de GED, en El Cairo, dirigida a las Oficinas de País de la Región del Medio Oriente para compartir las mejores prácticas.
- Los asistentes a la Conferencia de Liderazgo de CARE y el Directorio de CARE USA revisaron los progresos hechos hasta ese momento, e hicieron recomendaciones para intensificar y extender este esfuerzo.
- En la siguiente fase de su viaje, CARE se concentrará en tres áreas:
 - Aumentar la diversidad en la gobernabilidad a todos los niveles gerenciales y asegurar que GED sea fundamental para todos los sistemas de responsabilidad
 - Identificar las mejores prácticas y estrategias exitosas para aumentar las habilidades y capacidades
 - Medir el progreso y el impacto de GED en la efectividad organizacional y en los esfuerzos organizacionales para aliviar la pobreza.

III. DISEÑANDO E IMPLEMENTANDO UN CURRÍCULO DE CAPACITACIÓN

Luego de tres años de implementar el currículo de capacitación, en el que han participado más de 300 trabajadores, hemos aprendido una serie de lecciones importantes. Les recomendamos tomar en cuenta estas lecciones, ya que influyen en el éxito de todo programa de capacitación en diversidad:

A. Condiciones para Implementar un Programa de Capacitación Exitoso

- **Compromiso de liderazgo y aceptación a nivel de la alta gerencia** – El equipo gerencial desempeña un rol de importancia fundamental en lo que respecta a fomentar la participación del personal y responsabilizar al personal de poner en práctica lo que aprenden. El personal participa cuando estos programas son obligatorios, y participan incluso con mayor voluntad cuando ven que sus altos directivos están plenamente comprometidos.
- **Asignación de recursos (tanto humanos como financieros)** – Se necesita un equipo dedicado de trabajadores y expertos externos en facilitación que participen en el diseño y la implementación de actividades de GED. Para ello es necesario asignar fondos suficientes.
- **Claro entendimiento del vínculo existente entre la capacitación y las estrategias organizacionales** – La capacitación debe reforzar las estrategias organizacionales y no se le debe considerar un programa autónomo. El personal tiene que entender el impacto que tiene la diversidad en la efectividad organizacional y la calidad de los programas.
- **Claro entendimiento y evaluación de los asuntos de género y diversidad que es necesario abordar** – Los resultados de una auditoría cultural y un análisis de brechas de diversidad se han utilizado como datos críticos para asegurar que el diseño se concentre en los desafíos y las oportunidades existentes, y están basados en la experiencia real de CARE.
- **Tiempo para aprender y reflexionar** – El personal necesita tiempo para participar en programas de capacitación. Al personal le resulta sumamente difícil participar en estos programas cuando sus exigencias de trabajo rivalizan con el tiempo disponible para aprender. La participación en estos programas tiene que incorporarse en sus planes de trabajo.
- **Seguimiento y aprendizaje continuo** – El aprendizaje es un proceso continuo, y un solo programa de capacitación no puede ser la única oportunidad del personal para tomar conciencia y adquirir habilidades. Las actividades de seguimiento continuas son cruciales para lograr un impacto sostenido.

B. Sugerencias para Organizar un Equipo de Facilitación

También hemos aprendido que es importante aplicar el enfoque del trabajo en equipo en el diseño y la facilitación de estos programas. Le recomendamos formar un equipo compuesto de expertos externos y personal de CARE. A continuación verá algunas sugerencias hechas a partir de la experiencia:

- **Formar un equipo de facilitación heterogéneo** - Es invaluable contar con un equipo (de expertos externos y personal de CARE) que tenga diferente género, formación, cultura y estilo de trabajo. Los equipos de éxito han incluido la representación tanto de la oficina principal como de una suboficina. La diversidad de un equipo es en sí un recurso que puede contribuir al contenido y brindar la oportunidad de modelar y poner en práctica los conceptos que se están enseñando.
- **Utilizar recursos locales como facilitadores externos** – El conocimiento y las capacidades locales contribuyen enormemente al desarrollo de un contenido propio del contexto. Resulta útil contar con facilitadores externos que apoyen el diseño y el desarrollo de un programa.
- **Darse tiempo para reflexionar y compartir las perspectivas personales sobre los asuntos de género y diversidad** – El equipo debe darse tiempo para compartir sus experiencias, opiniones, preocupaciones y emociones personales respecto a GED. Darse tiempo para reflexionar es una parte importante del proceso. Nuestras actitudes y valores afectan la forma en que trabajamos y nos relacionamos con las personas. Es importante entender nuestras actitudes y valores y cómo podrían afectar la forma en que facilitamos los talleres de capacitación. A continuación se presentan algunas preguntas que sirven de guía:
 - ¿Por qué es importante hablar de género y diversidad?
 - ¿Con qué asuntos de género y diversidad se siente cómodo, y qué asuntos le causan incomodidad, y por qué?
 - ¿Que valores y actitudes son importantes para usted respecto al género y la diversidad?
- **Aclarar quién es el jefe de equipo** – Antes de llevar a cabo los talleres, debe haber claridad sobre quién será el líder del equipo. ¿Quién es el facilitador principal? ¿Quién es el jefe de equipo de CARE? Si bien la facilitación es un esfuerzo de equipo, los miembros del equipo deben reconocer el valor de delegar el mando dentro del equipo para asegurar la eficiencia en la toma de decisiones y en la comunicación.
- **Aclarar los roles y las expectativas** – El facilitador principal y el jefe de equipo de CARE deben aclarar por adelantado lo que se espera del equipo y cuáles son sus roles. Es vital que los miembros del equipo tengan claro, desde el principio, qué grado de contribución se espera en lo concerniente al diseño y la facilitación del programa.

- **Retroalimentación y asesoría** – Los miembros del equipo pueden aumentar su eficiencia individual y colectiva compartiendo sus estilos personales de trabajo, sus fortalezas y sus debilidades, fomentando abiertamente una retroalimentación sincera, y asesorándose unos a otros. Esto crea un ambiente de confianza y sinceridad.
- **Programar reuniones informativas después de los talleres** – El tiempo que se toman los facilitadores del equipo para reflexionar y dar retroalimentación sirve para rediseñar el programa, consolidar más al equipo y aprender unos de otros.

C. Sugerencias para Identificar un Facilitador Externo

Elegir a la persona indicada para facilitar los talleres de diversidad es un factor clave para que el taller tenga éxito. Lo ideal sería, cuando sea posible, utilizar un equipo que refleje la pericia interna y externa. Los lineamientos que se presentan más adelante, reunidos a partir de consultas con diversas Oficinas de País, pueden ayudar a asegurar un equipo equilibrado integrado por personal interno de CARE y consultores externos. Tenga presente estas sugerencias. Evidentemente, ninguna persona puede reunir todas estas características.

- **Estar familiarizado con GED y tener experiencia en GED:** ¿El entendimiento y la sensibilidad que ella/él tiene frente a los asuntos de GED los adquirió a través de la experiencia de la vida y/o la experiencia verificada de trabajo, la cual guarda relación con el contexto local y/o regional?
- **Verificada experiencia y conocimientos del contexto local o la región:** ¿Ella/él ha trabajado o ha vivido en la región o en el país? ¿Ella/él habla la lengua local con fluidez, está familiarizada(o) con la cultura local, las costumbres, las tradiciones y las condiciones económicas y políticas imperantes?
- **Experiencia trabajando con organizaciones internacionales:** ¿Ella/él tiene experiencia en abordar asuntos de pobreza y está familiarizada(o) con las estructuras y las culturas de las organizaciones no gubernamentales?
- **Experiencia en desarrollo organizacional:** ¿Ella/él tiene experiencia en desarrollo organizacional [implica estar familiarizado con el cambio organizacional, enfoque y análisis de sistemas, sensibilidad frente a las dinámicas del poder, relaciones intergrupales]? ¿En su formación profesional están incluidas las ciencias del comportamiento humano [es decir, antropología, sociología, psicología, etc.] y la experiencia en aprendizaje de adultos?
- **Facilitación:** ¿Ella/él tiene grandes dotes para la facilitación para fomentar el diálogo, involucrar al personal y proporcionar un espacio abierto y seguro para el diálogo? ¿Ella/él tiene experiencia en diseñar talleres de capacitación e impartir capacitación que guarda relación con los asuntos de equidad de género o diversidad?

- **Estilo y valores:** ¿Ella/él tiene la capacidad de relacionarse bien en entrevistas con trabajadores de distintos niveles y distinta formación? ¿Su estilo de trabajo es inclusivo y participativo? [Consiga referencias de otras organizaciones de ayuda y desarrollo que han tenido experiencia con el estilo de trabajo del/a consultor/a, su efectividad como facilitador/a y para establecer relaciones]. ¿Su filosofía y estilo de trabajo refleja los valores esenciales de CARE?
- **Habilidades técnicas:** ¿Ella/él conoce los asuntos de género y diversidad? ¿Ella/él tiene habilidades en otras áreas tales como solución de conflictos, toma de decisiones, solución de problemas, trabajo en equipo, asesoría, gestión y liderazgo?
- **Disposición para asesorar y trabajar en estrecha colaboración con el personal interno:** El consultor debe mostrarse abierto y estar dispuesto a compartir sus conocimientos y asesorar al personal a desarrollar su capacidad interna.

D. Rol del Facilitador y del Equipo de Facilitación

El equipo de facilitación tiene un rol decisivo en lo que respecta a influenciar el diseño y la experiencia de aprendizaje. A continuación se presenta algunas lecciones útiles sobre el rol del equipo:

- **Crear una atmósfera de aprendizaje** – Las personas aprenden más en un ambiente en el cual pueden interactuar con los demás, se les alienta a hacer preguntas, tomar riesgos, intercambiar ideas con toda sinceridad, y se sienten apoyados. Los facilitadores desempeñan un papel importante al modelar conductas que crean una atmósfera de aprendizaje. Compartir historias personales y lecciones aprendidas puede ser muy efectivo.
- **Conocer a los participantes** – El diseño del programa de capacitación tiene que tener en cuenta a los participantes y estar a la medida de las necesidades de los participantes. El siguiente recuadro muestra algunas preguntas que le servirán de ayuda para tenerlas en cuenta antes y durante la capacitación:

- ¿Quiénes son los participantes?
- ¿Cuál es su género, origen étnico, religión, cultura, experiencia laboral, formación profesional, años de trabajo en CARE?
- ¿De donde provienen? (ejemplo: zona urbana o rural, suboficina u oficina principal)
- ¿Tienen conocimientos previos del tema?
- ¿Cuáles son sus actitudes hacia el género y la diversidad?
- ¿Existen tabúes culturales o religiosos entre los participantes que puedan convertirse en barreras para el aprendizaje?
- ¿En qué necesitarán ayuda los participantes?

Esta información le permitirá a usted planificar y modificar la capacitación y satisfacer las necesidades de los participantes. Recuerde que, incluso durante la capacitación, tal vez sea necesario hacerle modificaciones al diseño. Sea flexible.

- **Dar tiempo suficiente para reflexionar** – Cuando organice su programa de capacitación, recuerde que va a dar información sobre el género y la diversidad que tal vez sea nueva y contraria a toda una vida de aprendizaje y experiencia. Que la información sea lo más simple posible. También lleva tiempo vencer las ideas y actitudes profundamente arraigadas. Tenga esto en cuenta en su capacitación. Cuanto más tiempo dedique a un tema, más oportunidades de éxito tendrá. Dé tiempo a los participantes para reflexionar y discutir los temas en detalle.
- **Tener presente el sentido del humor** – El sentido del humor es una herramienta importante en el proceso de capacitación. Hablar de género y diversidad puede suscitar muchas preocupaciones, situaciones embarazosas e inquietudes que podrían producir estrés. El sentido del humor se puede utilizar con criterio para hacer que el estrés disminuya y los participantes se sientan más cómodos. Pero no abuse al extremo de que el sentido del humor le quite importancia o seriedad al asunto que se esté tratando.
- **Respetar los puntos de vista diferentes** – Los participantes necesitan sentirse escuchados y respetados. Es tarea de los facilitadores asegurar que las reglas de procedimiento de toda capacitación contemplen el respeto al derecho de emitir opiniones, y que todos los participantes sientan que son escuchados por igual.
- **¡Averiguar más!** – Las personas tienen opiniones, actitudes y experiencias diferentes que determinan la forma en que piensan. Lo que ellas dicen en una conversación puede no representar cómo entienden y cómo se explican la idea. Nunca tome al pie de la letra lo que alguien diga en una conversación. Piense en el tipo de preguntas que puede hacer que profundicen más en las afirmaciones hechas, y revelen los valores y las creencias implícitas.

- **Dar comodidad y seguridad** - Crear una atmósfera de comodidad y seguridad es esencial para el aprendizaje. Los facilitadores deben trabajar con los participantes para garantizar absoluta confidencialidad, un fácil intercambio de información, un ambiente no intimidatorio, con buenas relaciones entre los participantes y los facilitadores.
- **Lo que no debe hacer** – Aparte de entender cuáles son las responsabilidades de un facilitador, es necesario que usted siempre actúe correctamente.

No ...

- Sea inflexible;
- Les diga a los participantes que están equivocados y los juzgue;
- Valore algunas opiniones por encima de otras o ignore los puntos de vista que no concuerdan con lo que usted está defendiendo durante la capacitación;
- Desaliente a los participantes a compartir sus experiencias;
- Dé información e instrucciones que sean demasiado confusas;
- Discuta asuntos que no sean pertinentes a la situación;
- Haga que los participantes se sientan cohibidos;
- Deje que unos pocos participantes dominen;
- Use un lenguaje o términos que sean difíciles de entender;
- Sea indiferente al contexto y la cultura local;
- Haga bromas sobre las ideas expresadas por los participantes.

E. ¿Qué Hace que una Experiencia de Aprendizaje sea Positiva?

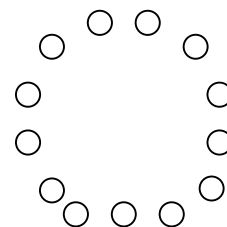
- **Abordar múltiples perspectivas y experiencias que trasciendan las jerarquías organizacionales, las divisiones, los géneros, los orígenes étnicos, las religiones, etc.** – La capacitación es más eficaz cuando el grupo participante es heterogéneo, porque el aprendizaje se produce a partir de experiencias distintas.
- **Involucrar a las personas a nivel personal** – El cambio duradero proviene de adentro, especialmente cuando las personas batallan con ideas y valores que son importantes para ellas. Compartir historias personales puede ser una herramienta eficaz de aprendizaje.
- **Alentar a las personas a adueñarse del proceso** – Los participantes apoyan lo creado por ellos. Ellos ganan sólo cuando aportan por igual al proceso.
- **Reconocer que todos somos maestros y alumnos** – Todos tienen algo que contribuir. El facilitador no debe ser considerado el único experto, más bien él

crea una atmósfera de aprendizaje participativo en la cual cada participante enseña a los otros. Todos tienen habilidades que se pueden compartir.

- **Dejar de emitir juicios y participar con curiosidad** – En algunas situaciones es importante corregir un error de hecho o una afirmación fuera de lugar, pero esas situaciones son más raras de lo que muchos creen. Los participantes tienen que ser sinceros respecto a sus propios prejuicios y sus propias opiniones, y el rol del facilitador y el participante es entablar un diálogo sobre la verdad de la experiencia de un participante, posibilitar que ella/él deje de emitir juicios y participe con curiosidad.
- **Descubrir la relevancia y aplicación al trabajo diario** – Los participantes deben ser capaces de identificar cómo pueden aplicar sus habilidades y conocimientos de GED a su trabajo diario. Al final de la capacitación, ellos deben saber cómo pueden integrar lo aprendido en su trabajo diario.
- **Tomar conciencia de la cultura local, y al mismo tiempo global, de CARE** – Los participantes deben ser capaces de aprender cómo su experiencia local puede informar lo que hacemos a nivel global, y cómo nuestros esfuerzos globales pueden informar las experiencias locales.

F. Logística

- ❖ **Lugar** – Es preferible realizar estas capacitaciones fuera de las oficinas. Las capacitaciones realizadas en otro lugar permiten a los participantes trabajar al máximo unos con otros y establecer relaciones. La luz natural, las flores y las plantas suponen una diferencia importante para levantar el espíritu y la energía de los participantes.
- ❖ **Habitación** – Disponga la forma en que estarán ubicados los participantes de manera que permita realizar actividades plenarias participativas en las cuales todos puedan verse. La mejor solución es formar un círculo grande (ver el diagrama del lado derecho) en el cual los participantes no estén muy lejos del facilitado y puedan ver a los demás participantes. No se necesitan mesas.
- ❖ **Tecnología** – Como los participantes siempre se están moviendo y realizando alguna actividad, el pápelo grafo (rota folio) es la herramienta más útil para ilustrar los conceptos y las definiciones. No obstante, también hemos incluido el programa PowerPoint® como recurso visual.



IV. VISIÓN GENERAL DE LOS CONCEPTOS DEL CURRÍCULO DE DIVERSIDAD

Hemos identificado conceptos clave, tomados de estudios externos, que utilizamos en cada uno de los módulos del currículo de capacitación. Estos no son conceptos exhaustivos y reconocemos que hay muchos más; pero los hemos elegido en función de su utilidad para fomentar el diálogo y proporcionar un marco para el análisis. Es importante que el facilitador y el equipo de planificación se familiaricen con los conceptos presentados a fin de entender más las metodologías empleadas para explorarlos. El manual incluye material de lectura con información complementaria sobre todos los conceptos que se describen a continuación:

Paradigma de Aprendizaje y Efectividad – Este concepto se ha adoptado de las obras de Robin Ely y David Thomas, dos investigadores que realizaron un análisis exhaustivo de cómo las organizaciones promueven la diversidad. Ely y Thomas sostienen que las organizaciones deben adoptar el paradigma de aprendizaje y efectividad. Este paradigma mide qué tan bien se produce el aprendizaje y con cuánta efectividad incorpora una organización diferentes perspectivas en los aspectos esenciales, las estructuras y los procesos. Este paradigma no sólo se concentra en la discriminación, la representación y las políticas, sino que desafía a las organizaciones a integrar la diversidad como recurso para aumentar la efectividad organizacional. Ely y Thomas también describen las ocho condiciones previas para promover el paradigma de aprendizaje y efectividad. CARE ha adoptado este paradigma y el manual de capacitación explora lo que significa para CARE.

Ir por debajo del Iceberg – Las características observables de representación, tales como raza, nacionalidad, religión y género, a menudo son el centro de atención cuando pensamos en la diversidad. Este concepto obliga a los participantes a ir por debajo del iceberg, revelando las suposiciones, los valores, la historia, las percepciones y las creencias. Este concepto fomenta un diálogo sobre lo que se necesita para ver al individuo en su totalidad y reconocer lo desconocido a fin de que las personas se entiendan mejor.

Dinámica de Grupos Dominantes - Subordinados – En todo contexto, las dinámicas del poder se dan cuando ciertas identidades ganan o pierden. En otras palabras, las personas que pertenecen al grupo con más poder debido a su identidad tienen Afiliación a los Grupos Dominantes. Quienes pertenecen al grupo con menos poder debido a su identidad tienen Afiliación a los Grupos Subordinados. Cada uno de nosotros tiene aspectos tanto de la identidad dominante como de la subordinada, y en cualquier contexto podemos experimentar privilegios o prejuicios sistemáticos. Este concepto da la oportunidad de explorar cuáles son las Afiliaciones a los Grupos Dominantes y las Afiliaciones a los Grupos Subordinados en CARE, cuáles son las implicancias de esta dinámica de poder, tanto dentro como fuera de CARE, y cómo podemos desafiar estas normas sociales.

Diferencias Culturales – En estudios multiculturales, se ha identificado dos tipos importantes de culturas: las culturas de alto contexto [o las culturas del ‘ser’], y las culturas de bajo contexto [o las culturas del ‘hacer’]. Las culturas de alto contexto son aquellas en que el grupo comparte diversas experiencias, creencias y suposiciones, y están más interesadas en la calidad de las relaciones. Muchos países en desarrollo se pueden describir como culturas de alto contexto. Las culturas de bajo contexto son aquellas en que las personas no comparten las mismas creencias, suposiciones y normas de conducta, y están más interesadas en el individuo y lo que éste hace. Muchos países occidentales se pueden describir como culturas de bajo contexto. Este es un modelo útil para fomentar el debate sobre cómo puede crear CARE, como organización global, una cultura corporativa que valore las culturas tanto de alto como de bajo contexto.

Género – Describe ciertas actitudes, responsabilidades y roles asignados a través de un proceso social al hombre y la mujer, y a menudo pueden traducirse en oportunidades diferentes y una conducta diferente tanto para el hombre como para la mujer. El género es determinado por la sociedad y es influenciado por factores culturales, económicos, políticos y ambientales. Asimismo, el género varía al interior de una sociedad y entre sociedades.

Equidad de Género – Se define como la condición de justicia en las relaciones entre la mujer y el hombre, que lleva a una condición en la cual la mujer y el hombre gozan de los mismos derechos, las mismas oportunidades y el mismo estatus. CARE ha identificado la equidad de género como una prioridad organizacional transversal.

V. SUGERENCIAS PARA UTILIZAR ESTE MANUAL

Talleres Exclusivos – Lo ideal sería utilizar este manual para diseñar un taller completo. Los módulos pueden tomar 3 a 5 días o más. Están organizados en el formato y sistema utilizados en Atlanta, y cada módulo está programado para diferentes épocas del año. Las Oficinas de País pueden optar por diseñar un programa que se ajuste a sus planes.

Integrar Ejercicios en los Talleres Existentes – Usted también puede integrar diversos ejercicios en los talleres o conferencias existentes dependiendo del tiempo que tenga. Hemos notado que el Módulo I en particular tiene ejercicios que se pueden integrar fácilmente en los programas existentes. Asimismo, hemos combinado algunos ejercicios del Módulo I con ejercicios del Módulo II o III dependiendo de las necesidades de cada grupo. También hemos empleado las diversas metodologías en diferentes formatos, para diferentes categorías. Por ejemplo, en lugar de sostener una conversación sobre la raza, empleamos la misma metodología para tener una conversación de género. Usted puede elegir y decidir qué metodologías funcionan mejor en su contexto y puede combinar los ejercicios según sea conveniente.

Formación de Equipos – También puede utilizar algunos de estos ejercicios para hacer ejercicios cortos de formación de equipos en una unidad de trabajo, o en una reunión de liderazgo del equipo de alta gerencia. A continuación presentamos una lista sugerida de ejercicios que dan buenos resultados en poco tiempo (30 min – 1 h).

Módulo I – Actividad 2 – Explorando nuestro Conocimiento sobre Diversidad
Actividad 8 – Explorando nuestra Diversidad de Estilos de Trabajo
Actividad 11 – Explorando nuestra Diversidad de Funciones
Módulo III – Actividad 3 – Búsqueda del Tesoro de la Diversidad