

HERRAMIENTA

11

Guía del proceso de inducción y capacitación inicial del personal

La presente obra es producto de la cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación PLENUS Estrategias para la Inclusión Social y el Desarrollo. La obra tiene como punto de partida fundamental el programa Ciudad Mujer, creado por la Secretaría de Inclusión Social de la Presidencia de la República de El Salvador, a la que se le agradece de manera especial por su colaboración e interés de divulgar las experiencias y conocimientos adquiridos, a fin de facilitar la adaptación del modelo en otros países.

Esta obra fue elaborada por María Blanca Aragón Rubio, consultora de PLENUS; Nidia Hidalgo, jefa de proyecto BID; Elixabete Landa, jefa de proyecto PLENUS; y Gabriela Vega, consultora del BID. Su edición estuvo a cargo de María Tenorio, y su diseño fue realizado por María Lucía Angulo, ambas consultoras del BID. La diagramación estuvo a cargo de Celina Hernández, consultora del BID.

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Forma recomendada de citar:

BID y PLENUS (2018). Herramienta 11: *Guía del proceso de inducción y capacitación inicial del personal*. Serie: Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer. Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación PLENUS Estrategias para la Inclusión Social y el Desarrollo.

ÍNDICE

Siglas y acrónimos	4
Introducción	5
1. Objetivos de esta guía	7
2. Alcance y uso de esta guía	7
3. Estructura, contenidos y duración del proceso	8
4. Metodología	16
4.1 Estrategia metodológica y didáctica para los talleres	16
4.2 Estrategia metodológica para el entrenamiento práctico	19
5. Equipo de facilitación	23
5.1 Perfil del equipo de facilitación	23
5.2 Rol del equipo de facilitación	23
6. Evaluación del proceso de formación	24
7. Riesgos y recomendaciones	26
Referencias bibliográficas	27
Cuadros	
Cuadro 1: Duración del proceso de inducción por componente	9
Cuadro 2: Malla curricular del proceso de inducción	10
Cuadro 3: Riesgos y recomendaciones	26

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AA	Atención a adolescentes
AE	Autonomía económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CM	Ciudad Mujer
CSIEM	Centro de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
EAI	Equipo de atención integral
EF	Equipo de facilitación
MAA	Módulo de Atención a Adolescentes
MAE	Módulo de Autonomía Económica
MAI	Módulo de Atención Infantil
MEC	Módulo de Educación Colectiva
MSSR	Módulo de Salud Sexual y Reproductiva
MVCM	Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres
SSR	Salud sexual y reproductiva
SIEM	Programa de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
VCM	Violencia contra la mujer

INTRODUCCIÓN

Ciudad Mujer (CM), programa de referencia regional para impulsar el bienestar, la inclusión socioeconómica y el empoderamiento femenino, fue creado originalmente por el Gobierno de El Salvador en marzo de 2011 bajo el liderazgo y la coordinación de la Secretaría de Inclusión Social (SIS). CM reúne, bajo un mismo techo, servicios especializados y estratégicos, constituyendo un programa de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer (SIEM). Estos servicios son provistos a través de Centros de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer (CSIEM).

El SIEM es un programa de atención integrada y multinivel. Ofrece servicios de salud sexual y reproductiva (SSR), autonomía económica (AE), atención a la violencia contra las mujeres (VCM) y atención a adolescentes (AA), en un mismo sitio (los CSIEM), combinando la atención individual con estrategias comunitarias de educación y capacitación en derechos de las mujeres (a través del MEC).

La oferta de servicios es brindada a través de los siguientes módulos y procesos de atención:

- a. Módulo de Salud Sexual y Reproductiva (MSSR)
- b. Módulo de Autonomía Económica (MAE)
- c. Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres (MVCM)
- d. Módulo de Atención a Adolescentes (MAA)
- e. Módulo de Atención Infantil (MAI), que ofrece servicios de cuidado a niñas y niños acompañantes de las usuarias de los CSIEM
- f. Módulo de Educación Colectiva (MEC)
- g. Procesos de atención inicial: recepción, registro y orientación

El presente documento busca facilitar el proceso de inducción del personal del programa SIEM, especialmente de las funcionarias que brindan los servicios en los CSIEM, con el fin de facilitar su inserción a un equipo de trabajo multisectorial que atiende desde una perspectiva integral;

asegurar que los servicios sean prestados con calidad y calidez, bajo los estándares y enfoques priorizados en el programa, incluyendo los derechos humanos, la igualdad y equidad de género y la interculturalidad; y, asegurar un alto nivel profesional y técnico en los servicios entregados mediante el conocimiento y el entrenamiento en el uso de las herramientas desarrolladas por el programa.

Esta herramienta describe los objetivos, los contenidos y la metodología para llevar a cabo dicha inducción, que deberá adaptarse al contexto normativo, institucional y socioeconómico del país de implementación. La entidad gestora del programa será la responsable de incorporar los ajustes que la adaptación requiera, involucrando al equipo facilitador del proceso de inducción tanto en su diseño como en su implementación.

1. OBJETIVOS DE ESTA GUÍA

Objetivo general

Facilitar los contenidos básicos y la metodología para llevar a cabo el proceso de formación teórica, sensibilización y aplicación práctica de los enfoques, principios y herramientas durante la fase de inducción del personal del programa SIEM.

Objetivos específicos

- Promover la identidad del personal con el programa SIEM y su cohesión como grupo, profundizando el conocimiento del programa y de los servicios integrales que se prestan, los aspectos administrativo-gerenciales del programa y el equipo que lo compone.
- Desarrollar la sensibilidad, el conocimiento y las capacidades en el personal del SIEM sobre los enfoques transversales de derechos humanos, igualdad y equidad de género, e interculturalidad, así como sobre el marco normativo del país en el que se instala el programa SIEM, de manera que el personal conozca su aplicación a los servicios ofrecidos y atienda a las usuarias bajo estos enfoques.
- Proporcionar el conocimiento y el entrenamiento práctico del personal del SIEM acerca de los procesos de atención y de las herramientas técnicas aplicables a los distintos módulos, para brindar los servicios especializados y de calidad en los CSIEM.

2. ALCANCE Y USO DE ESTA GUÍA

Esta guía aborda la inducción inicial de funcionarias en un CSIEM que se abre por primera vez, o la formación de nuevas funcionarias que se incorporan a un centro.

El proceso de inducción está estructurado en tres unidades didácticas:

1. Unidad didáctica 1: Inducción al Programa de Servicios Integrales para el Empoderamiento de la Mujer

2. Unidad didáctica 2: Orientación técnica para la atención en los módulos de servicio

3. Unidad didáctica 3: Entrenamiento práctico para la atención en los módulos de servicio

Adicionalmente, el personal del programa SIEM deberá formarse, desde su inicio, en otros temas que no se incorporan en esta guía y que responderán a los planes específicos de cada adaptación del programa. Estos incluyen, entre otros, el sistema de registro y monitoreo del SIEM, la política de detección de la VCM, y el sistema de gestión y los procesos administrativos del programa.

Esta guía aborda únicamente los aspectos de inducción inicial al programa SIEM. Elementos de esta guía pueden también ser usados en la inducción de las nuevas funcionarias que entran para cubrir a otras que salen por rotación del personal.

Sin embargo, el SIEM debe mantener una estrategia de **formación continua** con el fin de

mantener la cohesión entre el equipo de funcionarias y con el programa, atender su cuidado y seguridad personal, así como la calidad de los servicios ofertados. La estrategia de formación continua debe incluir las intervenciones dirigidas a mejorar de manera sostenida la organización del trabajo; reforzar los aprendizajes sobre el modelo; promover un entorno psicosocial y físico saludable; y fomentar la capacidad de adaptación de las funcionarias para hacer frente a los retos propios del trabajo y del perfil de las usuarias que atienden.

3. ESTRUCTURA, CONTENIDOS Y DURACIÓN DEL PROCESO

El desarrollo del proceso de inducción del personal del SIEM está organizado en tres unidades didácticas:

Unidad didáctica 1: Inducción al Programa de Servicios Integrales para el Empoderamiento de la Mujer

Esta unidad presenta el funcionamiento del SIEM y sus enfoques de trabajo. Está dirigida a todo el personal del programa, independientemente de si ocupa un cargo administrativo o si está en la provisión de servicios. Con una duración total de una semana distribuida en cinco sesiones de trabajo, este componente se desarrolla en tres talleres:

- Taller de introducción al proceso de inducción y presentación del programa
- Taller 1: Enfoques conceptuales/transversales del SIEM
- Taller 2: Modelo de atención y coordinación entre módulos

Unidad didáctica 2: Orientación técnica para la atención en los módulos de servicio

La unidad 2 presenta los procesos de atención inicial para acceder a los servicios del SIEM y las herramientas de los módulos de servicio. Está dirigida al personal proveedor de servicios y se desarrolla en talleres temáticos de diferente duración (entre cuatro a siete sesiones de trabajo a lo largo de una semana) que se llevan a cabo simultáneamente por módulo o por proceso relevante en el proceso de atención:

- Taller: Proceso de atención inicial: registro, recepción y orientación
- Taller: Módulo de Salud Sexual y Reproductiva (MSSR)
- Taller: Módulo de Autonomía Económica (MAE)
- Taller: Módulo de Atención a la Violencia contra la Mujer (MVCM)
- Taller: Módulo de Atención a Adolescentes (MAA)
- Taller: Módulo de Atención Infantil (MAI)
- Taller: Módulo Educación Colectiva (MEC)

Unidad didáctica 3: Entrenamiento práctico para la atención en los módulos de servicio

La unidad 3 busca la aplicación práctica de los aprendizajes en las unidades 1 y 2. Cuenta con dos elementos principales:

- Práctica en un CSIEM escuela: Consiste en estancias de una semana en un CSIEM en operación con la participación de funcionarias clave entre el personal en proceso de inducción, como, por ejemplo, la directora/gerenta del CSIEM, y la jefa y las coordinadoras de los módulos. Las funcionarias participantes del proceso de inducción realizan una práctica inicial de observación “sombra” de sus homólogas del CSIEM, a través de la modalidad de aprendizaje entre pares.

El CSIEM escuela puede estar en otro país, cuando se trata de la inducción de personal del primer CSIEM en el país, o en el propio país, cuando se trata de la apertura de un CSIEM subsecuente. Es importante que cada país establezca un centro-escuela, cuyas funcionarias tendrán adicionalmente la responsabilidad de facilitar el aprendizaje de sus homólogas en proceso de inducción. En la mayoría de los programas SIEM, el primer CSIEM del país se convierte en centro-escuela del resto al contar con la mayor experiencia operativa.

- Práctica simulada o simulacro en el propio CSIEM: Consiste en un ensayo general de la operación del CSIEM, previo a la apertura del mismo, con una duración mínima de una semana y con la participación de todo el personal contratado. Durante el simulacro de atención se aplican los aprendizajes y herramientas desarrolladas en los talleres anteriores por medio de un ejercicio controlado de atención a usuarias. Para este efecto, se invita a participar a un número relativamente pequeño de usuarias representantes de la población objetivo del CSIEM, número que puede ir en incremento conforme avanza el ejercicio. Además del aprendizaje en la práctica, el ejercicio permite ajustar detalles del proceso de atención y la coordinación entre servicios. Este ejercicio debe contar con el acompañamiento de personal experimentado que brinda asesoría y retroalimentación durante el proceso.

La duración promedio de las sesiones es de un día de 6 horas y 30 minutos efectivos (tiempo efectivo de las jornadas sin considerar el tiempo destinado a recesos, refrigerios y almuerzo).

La duración del proceso de inducción inicial es de cuatro semanas en total y se organiza de la siguiente manera:

Cuadro 1: Duración del proceso de inducción por componente

Unidades didácticas, talleres y ejercicios		
Participantes por unidad didáctica	Unidades didácticas	Semana/sesiones
Unidad didáctica 1	Inducción al programa SIEM	1.ª semana
Todo el personal del CSIEM	Introducción al proceso de inducción y presentación del programa	1 sesión
	Enfoques conceptuales/ transversales del SIEM	3 sesiones
	Modelo de atención y coordinación entre módulos	1 sesión

Unidades didácticas, talleres y ejercicios		
Unidad didáctica 2	Orientación técnica para la atención en los módulos de servicio	2.ª semana
Todo el personal	Proceso de atención inicial: registro, recepción y orientación	2 sesiones
	MSSR	5 sesiones
	MAE	4 sesiones
	MVCM	3 sesiones
	MAA	3 sesiones
	MAI	2 sesiones
	MEC	3 sesiones
Unidad didáctica 3	Entrenamiento práctico para la atención en los módulos de servicio	3.ª y 4.ª semanas
Funcionarias clave	Práctica inicial	1 semana
Todo el personal del CSIEM	Práctica simulada o simulacro	1 semana

En el cuadro 2 se presentan los contenidos de las sesiones en cada unidad didáctica. Los temas sugeridos pueden ser modificados según la adaptación en cada país a fin de buscar consistencia con los enfoques de trabajo establecidos en el programa SIEM diseñado en el país y las políticas nacionales relevantes en materia de género, derechos humanos e interculturalidad.

Cuadro 2: Malla curricular del proceso de inducción

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
Unidad didáctica 1: Inducción al programa SIEM	Introducción al proceso de inducción y presentación del programa SIEM	1. Evaluación inicial de conocimientos de las participantes 2. Presentación del Programa SIEM -Objetivos del SIEM, módulos de servicio, naturaleza multisectorial y multiinstitucional -Principios y consideraciones éticas, y estándares de calidad y calidez en los servicios del SIEM -Presentación de las instituciones participantes en el programa SIEM	1 sesión	Herramienta SIEM: Marco conceptual y operativo del Programa SIEM

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
		<ul style="list-style-type: none"> 3. Conocimiento del área de influencia del CSIEM, conocimiento de las características y necesidades de las usuarias 4. Presentación del equipo de dirección/coordinación del programa SIEM 5. Presentación del equipo de funcionarias del SIEM 6. Presentación de recursos humanos sobre la relación laboral del personal con el SIEM 7. Ejercicios de formación de identidad de grupo e identidad con el SIEM 		<p>Herramienta 2: Diagnóstico de las necesidades de las mujeres y análisis de la oferta de servicios</p> <p>Documento de diagnóstico del área de influencia del CSIEM</p>
	Enfoques transversales del SIEM	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos sobre los derechos humanos 2. Atención basada en derechos 3. Marco legal de los derechos humanos 4. Conceptos básicos del enfoque de género, igualdad y equidad 5. Discriminación, lenguaje sexista y lenguaje inclusivo 6. Empoderamiento de las mujeres 7. Marco legal de la igualdad entre hombres y mujeres 8. VCM, tipos, causas, mitos y prejuicios 9. Marco legal de protección contra la VCM 10. Diversidad sexual, prejuicios y discriminación de la comunidad LGBTI 11. Conceptos básicos sobre diversidad cultural y étnica (eurocentrismo, colonialismo y adultocentrismo) 12. Interseccionalidad entre los enfoques de derechos humanos, igualdad de género e interculturalidad 13. Ejemplos prácticos del trato igualitario y no discriminatorio en los servicios del SIEM 	3 sesiones	

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
	Modelo de atención y coordinación entre módulos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco estratégico y características generales del SIEM 2. Modelo de atención integral y multinivel en sitio único 3. Sistema de gestión en el SIEM <ul style="list-style-type: none"> - Roles y responsabilidades en los distintos niveles de gobernanza -Organización jerárquica de los recursos humanos en el CSIEM, niveles de jefatura y resolución de conflictos en una organización matricial -Equipos funcionales: equipo de gestión del CSIEM, equipos de coordinación de módulos y equipos de atención integral por módulo 4. Descripción del proceso de atención inicial y el establecimiento de la ruta de servicios de las usuarias 5. Calidad de los servicios y planes de cuidado, autocuidado y seguridad del personal 	1 sesión	<p>Herramienta SIEM: Marco conceptual y operativo del SIEM</p> <p>Herramienta 10: Sistema de gestión del SIEM</p> <p>Herramienta 3: Proceso de atención inicial. Registro, recepción y orientación</p>
<p>Unidad didáctica 2:</p> <p>Orientación técnica para la atención en los módulos de servicio</p>	Proceso de atención inicial: recepción, registro y orientación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos del proceso de atención inicial 2. Principios y consideraciones éticas específicos al proceso de atención inicial 3. Descripción y flujo de la atención inicial: recepción, registro y orientación 4. Ruta de servicios 5. Derivación a los módulos de servicio 6. Descripción y roles del personal a cargo 7. Requerimientos e insumos para el funcionamiento 8. Sistema de registro, monitoreo y evaluación 9. Riesgos y recomendaciones 	2 sesiones	<p>Herramienta 3: Proceso de atención inicial. Registro, recepción y orientación</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
	MSSR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos del MSSR 2. Principios y consideraciones éticas específicos al MSSR 3. Coordinación del MSSR y equipo de salud especializado 4. Oferta de servicios del MSSR 5. Ingreso de usuarias al módulo: orientación y ruta de servicios y otros puntos de entrada 6. Procedimiento de atención del MSSR 7. Sistema de referencia y contrarreferencia 8. Personal que integra el MSSR 9. Requerimientos de infraestructura, mobiliario, equipo y otros insumos para el funcionamiento del MSSR 10. Sistema de registro, monitoreo y evaluación 11. Riesgos y recomendaciones 12. Actualización del sistema de registro e información 	5 sesiones	<p>Herramienta 5: Módulo de Salud Sexual y Reproductiva</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>
	MAE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos del MAE 2. Principios y consideraciones éticas específicos al MAE 3. Descripción de la oferta de servicios e instituciones del MAE 4. Ingreso de usuarias al módulo: orientación y ruta de servicios y otros puntos de entrada 5. Procedimiento de atención del MAE 6. Sistema de referencia y contrarreferencia 7. Personal que integra el MAE 8. Equipamiento e insumos para el funcionamiento del MAE 9. Sistema de registro, monitoreo y evaluación 10. Riesgos y recomendaciones 	4 sesiones	<p>Herramienta 6: Módulo de Autonomía Económica</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
	MVCM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos del MVCM 2. Principios y consideraciones éticas específicos al MVCM 3. Coordinación, instituciones participantes y equipo de atención integral 4. Oferta de servicios 5. Ingreso de usuarias al módulo: orientación y ruta de servicios y otros puntos de entrada 6. Procedimiento de atención del MVCM 7. Sistema de referencia y contrarreferencia 8. Medidas para reducir las barreras de acceso a los servicios por parte de las usuarias 9. Personal que integra el MVCM 10. Equipamiento e insumos para el funcionamiento del MVCM 11. Sistema de registro, monitoreo y evaluación 12. Riesgos y recomendaciones 	3 sesiones	<p>Herramienta 4: Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>
	MAA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos del MAA 2. Enfoque del MAA 3. Principios y consideraciones éticas específicos al MAA 4. Entidad coordinadora e instituciones participantes del MAA 5. Oferta de servicios 6. Ingreso de usuarias al módulo: orientación y ruta de servicios y otros puntos de entrada 7. Procedimiento de atención del MAA 8. Sistema de referencia y contrarreferencia 9. Personal que integra el MAA 10. Requerimientos e insumos 11. Sistema de registro, monitoreo y evaluación 12. Riesgos y recomendaciones 	3 sesiones	<p>Herramienta SIEM (en desarrollo): Módulo de Atención a las Adolescentes</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>

Componente	Taller	Temas	Tiempo	Herramientas de apoyo de la serie Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
	MAI	<ol style="list-style-type: none"> Objetivos del MAI Principios y consideraciones éticas específicos al MAI Descripción de la oferta de servicios e instituciones participantes en el MAI Procedimiento del MAI Sistema de referencia interna y externa Personal que integra el MAI Requerimientos e insumos Sistema de registro, monitoreo y evaluación Riesgos y recomendaciones 	2 sesiones	<p>Herramienta 7: Módulo de Atención Infantil</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>
	MEC	<ol style="list-style-type: none"> Objetivos del MEC Enfoque del MEC Principios y consideraciones éticas específicos al MEC Entidad coordinadora e instituciones participantes Estrategias de intervención Ingreso de usuarias al módulo: orientación y ruta de servicios y otros puntos de entrada Sistema de referencia del SIEM y estrategias de educación colectiva Personal que integra el MEC Requerimientos e insumos Sistema de registro, monitoreo y evaluación Riesgos y recomendaciones 		<p>Herramienta 8: Módulo de Educación Colectiva</p> <p>Herramienta 12: Sistema de Información, Registro y Monitoreo</p>
Evaluación de las unidades didácticas 1 y 2		Evaluación final de conocimientos de las participantes		
Unidad didáctica 3: Entrenamiento práctico para la atención en los módulos de servicio	Práctica en un CSIEM escuela	Estancia en un CSIEM en operación para realizar observación con el acompañamiento de personal experimentado	Una semana	
	Práctica simulada o simulacro en el propio CSIEM	Ensayo general de la operación del CSIEM, previo a su apertura oficial	Una semana	

4. METODOLOGÍA

4.1. Estrategia metodológica y didáctica para los talleres

Es posible que el grupo de funcionarias seleccionadas para trabajar en un CSIEM sea muy heterogéneo y diverso, con diferentes niveles de formación y conocimientos. La estrategia metodológica debe tener en cuenta las siguientes características del grupo de participantes:

1. Grupo grande, de 50 a 100 personas o más.
2. Formado exclusivamente por mujeres.
3. Con diferentes estilos de aprendizaje, niveles académicos y especialidades.
4. Con diferentes patrones culturales, niveles de sensibilización y conocimiento sobre los derechos de las mujeres, eje principal de trabajo en este proceso de formación.
5. Con diferentes experiencias y vivencias en relación con la discriminación por razones de género, discriminación por origen étnico, por discapacidad, etc.; así como con diferentes conocimientos y vivencias relacionadas con la violencia contra las mujeres.

La estrategia metodológica propuesta en adelante adapta los fundamentos de la educación popular, que parte de la valoración del saber popular y sus prácticas cotidianas, se sustenta en el intercambio de experiencias y en el aprendizaje colectivo, y procura incidir en las estructuras internas de quienes aprenden, en sus capacidades y potencialidades, manifestadas en su sentir, pensar y hacer (Ghiso, 1993).

La estrategia metodológica incorpora también el enfoque de género, de derechos humanos e interculturalidad, que deben estar presentes en los contenidos, la participación equitativa, el abordaje de los mitos y las creencias que contradicen los enfoques, las actitudes del equipo facilitador, el ambiente seguro y amigable, las normas de comunicación, entre otros. En el desarrollo de las unidades didácticas y los talleres de trabajo, el equipo de facilitación (EF) debe seguir los siguientes lineamientos:

- 1. Usar los contenidos como una guía.** El EF debe contar con suficiente flexibilidad para adaptar las técnicas propuestas o ampliar los contenidos conceptuales, de acuerdo con las particularidades de cada contexto y el perfil de los grupos de personas que participan en proceso de inducción.
- 2. Realizar un análisis del contexto local.** La propuesta metodológica debe considerar las circunstancias específicas y culturales de las personas participantes y debe poder determinar la mejor manera de adaptar las técnicas y los contenidos desde una perspectiva de pertinencia cultural.

- 3. Respetar las vivencias de las participantes.** El EF debe estar preparado para enfrentar obstáculos y resistencias de las participantes respecto a los enfoques transversales del programa, para, a partir de estos, ir generando progresivamente espacios de confianza e intercambio que posibiliten de manera paulatina y colectiva ir creando nuevos aprendizajes y formas de abordarlos.
- 4. Propiciar un ambiente de aprendizaje seguro.** Esto significa permitir que todas las personas se sientan en un espacio que promueva la comunicación abierta y la capacidad de escucha, que motive a las personas a externar sus opiniones y a dialogar sin sentirse juzgadas por sus aportaciones. Si al inicio no se logra crear un espacio de comunicación abierto, se sugiere aplicar técnicas de diálogo en pequeños grupos de tres o cuatro personas para ir creando empatía y conexión entre el grupo de participantes.
- 5. Fomentar el compromiso de cada persona con su propio aprendizaje.** El EF debe identificar las técnicas didácticas que promuevan una participación activa en el aprendizaje compartido. Los procesos de formación en género e interculturalidad requieren de procesos de formación de más largo plazo y es importante que el equipo facilitador incentive el compromiso con el aprendizaje y la transformación.

Las técnicas didácticas de este enfoque incluyen talleres, situaciones simuladas, formación a través de la práctica, análisis de casos, aprendizaje basado en problemas, entre otras. A continuación, se describen las principales actividades recomendadas en los talleres del proceso de inducción del personal SIEM:

- 1. Técnica de identidad y/o confianza.** Son técnicas (también llamadas dinámicas) destinadas a permitir que las participantes se conozcan entre sí y vayan generando identidad de grupo e identidad con el SIEM. Existen diversidad de técnicas para este mismo objetivo. El EF debe aplicar aquellas que haya experimentado y que se adecúen al tipo de grupo y momento en que se encuentra.
- 2. Evaluación de conocimientos.** Para este fin se aplican cuestionarios de entrada y de salida para la evaluación del aprendizaje final como resultado del proceso de inducción.
- 3. Presentación dialogada.** Consiste en la presentación en forma oral de un tema, complementada en forma visual por medio de diapositivas o carteles. Se diferencia de una exposición tradicional en que se deben hacer pausas en momentos claves de la intervención para dirigirse directamente a las personas participantes con alguna pregunta o solicitando que realicen algún ejercicio. Se trata de una presentación que requiere la participación de las participantes, con el objetivo de hacer la exposición más dinámica, y facilitar la comprensión del contenido y la identificación de elementos confusos o que no se hayan comprendido adecuadamente.
- 4. Estudio de casos.** Se trata de analizar un caso concreto que está estructurado de antemano y, de ser posible, incluye una serie de preguntas para facilitar el diálogo. Debe ser breve, pero contener los detalles necesarios para su análisis. Puede ser trabajado en grupo, de manera individual o en plenaria.

- 5. Juego de roles.** Consiste en la representación espontánea de una situación real o hipotética para mostrar un problema o para entregar información relevante de los contenidos. A partir de un problema o situación inicial se reparten papeles (roles) a varias participantes y cada quien debe teatralizar, según el rol asignado, el abordaje de la situación. La actuación no tiene que seguir un guion específico, pero es importante una delimitación y una planeación previa a la puesta en práctica del ejercicio. Posterior a la presentación se abre un espacio de debate, reflexiones y conclusiones.
- 6. Sociodrama.** Al igual que el juego de roles, consiste en una representación teatralizada de un problema o situación reales o ficticios. A diferencia del juego de roles, en el sociodrama el grupo debe ponerse de acuerdo en la situación a representar, el guion, los papeles y desarrollar un breve ensayo antes de la presentación. Posterior a la presentación se abre un espacio de debate, reflexiones y conclusiones, pero, sobre todo, de propuestas para resolver los problemas identificados.
- 7. Trabajo de grupos.** Se trata de organizar grupos y asignar la tarea que deben realizar; puede ser la misma tarea para todos los grupos o diferentes tareas. Una vez transcurrido el tiempo asignado, cada grupo debe presentar su trabajo en plenaria. Esta técnica es de utilidad para el aprendizaje colectivo, ayuda a estimular la participación y el intercambio. Se recomienda entregar la tarea por escrito, y pedir que cada grupo identifique a una persona que presente el trabajo. Igualmente se debe orientar la forma de presentación, si deben hacer un cartel u otro acompañamiento visual.
- 8. Foro de discusión.** El foro es un tipo de actividad donde distintas personas conversan en torno a un contenido. A partir de un tema de interés, se organiza una discusión que es planteada por la persona facilitadora. El objetivo es conocer la diversidad de opiniones y generar diferentes argumentaciones. Puede participar todo el grupo o seleccionar a algunas personas participantes que desarrollen el debate, después dar un tiempo de participación al público.
- 9. Lluvia de ideas.** Es una técnica de utilidad para pensar ideas o palabras de manera rápida y espontánea sobre un tema propuesto por la persona facilitadora, quien debe ir anotando las ideas que surjan. También se puede realizar con tarjetas, donde cada participante escribe su idea en una tarjeta y después la presenta y queda pegada en un cartel.

El EF deberá considerar el equipo, los materiales y los medios necesarios para llevar a cabo las actividades previstas: proyector, computadora portátil, internet (si procede), cuestionarios, fotocopias, tarjetas de colores, marcadores, pliegos de papel, brazaletes (indispensable para el juego de roles de atención inicial y MAI), etc.

4.2 Estrategia metodológica para el entrenamiento práctico

4.2.1 Práctica en un CSIEM escuela

Consiste en una visita estructurada a un CSIEM escuela o centro en operación. La principal estrategia metodológica es la observación directa de la experiencia y especialmente del trabajo desarrollado por las homólogas, así como entrevistas y lectura de documentos relevantes.

Si es posible, todo el personal debe realizar esta práctica, organizando turnos para evitar la saturación de funcionarias en el CSIEM escuela. Si no es posible incluir a todo el personal, por ejemplo, en los casos en que el país esté instalando su primer centro y que se requiera un viaje a otro país, se debe considerar la selección de personal clave, es decir, de aquellas personas encargadas de la organización y coordinación de los servicios, como la directora del CSIEM, la coordinadora de módulos y las jefas de cada módulo de servicios, quienes posteriormente se encargarán de dirigir la inducción e implantación del nuevo CSIEM.

Esta práctica se inicia con una reunión de presentación de todo el grupo para ubicar a cada funcionaria con su homóloga en su módulo o área correspondiente. Se finaliza con una puesta en común de los aprendizajes y la elaboración de un informe por parte de cada equipo.

Objetivo general: Conocer la operación de un CSIEM en operación para profundizar en el aprendizaje de su funcionamiento, procesos, herramientas y relación con las usuarias.

Objetivos específicos:

- Conocer y experimentar los mecanismos de operación del modelo SIEM.
- Conocer la adaptación práctica de la prestación de servicios dentro del modelo SIEM, descritos en los talleres de capacitación y en esta guía.
- Conocer y experimentar los mecanismos para la referencia y contrarreferencia entre módulos que son establecidos por cada institución al interior del modelo SIEM en cada país.
- Conocer los detalles sobre los tiempos de atención a las usuarias, y la optimización de los recursos (humanos y físicos) y el tiempo en cada CSIEM.

Participantes: Personal del CSIEM en formación o un grupo de funcionarias clave, y personal del CSIEM escuela.

Duración: 3 días.

Organización y coordinación:

La organización y la coordinación de las prácticas deben estar a cargo de la dirección/ coordinación del SIEM escuela, involucrando activamente a la directora de cada CSIEM implicado.

Antes de la visita se deben organizar los grupos de participantes y los turnos para evitar saturar el CSIEM escuela, elaborar el calendario y sostener una reunión con las participantes para informar de los lugares, fechas, condiciones, funciones y responsabilidades, así como entregar un formato de informe que deberán completar al finalizar la práctica.

Se recomienda que cada participante recoja información de utilidad para elaborar el informe de la práctica; sin embargo, se debe recordar que hay información confidencial que no puede ser utilizada, y tampoco se pueden tomar fotografías en el interior del CSIEM para preservar la confidencialidad de las usuarias.

4.2.2 Práctica simulada o simulacro de atención en el propio CSIEM

Se trata un ensayo general de la entrega de servicios en un nuevo CSIEM en el que toma parte un grupo pequeño de usuarias; se cuenta con la asesoría de funcionarias experimentadas en el modelo SIEM y con la participación de todo el personal. El simulacro se realiza al final del proceso de inducción y antes de que el CSIEM abra las puertas a las usuarias.

Las simulaciones generan un ambiente de aprendizaje interactivo, que permite experimentar, en un contexto controlado, la dinámica de la atención en el CSIEM. La asesoría permite el tratamiento de problemas en el contexto de la instalación del programa.

Las principales características de esta práctica son:

- **Es de utilidad para hacer ajustes.** Se trata de validar de forma práctica los protocolos, hojas de ruta, procedimientos y enfoques aprendidos en los talleres para poder hacer los ajustes necesarios.
- **Es participativa,** ya que es necesario el aporte y participación de todas las funcionarias para que el SIEM funcione en la realidad y en la práctica.
- **Es un acercamiento fidedigno a la realidad.** Se trata de contar con una experiencia controlada de entrega de los servicios previstos de la forma más realista posible.
- **Se debe contar con todos los servicios disponibles,** así como las instalaciones, equipamiento e insumos dispuestos; así como con usuarias que inician su proceso de atención en el SIEM.

Objetivo general: Fortalecer desde la práctica las capacidades de las funcionarias para implementar los componentes clave y las herramientas metodológicas de los módulos del SIEM, e identificar vacíos y dificultades por resolver.

Objetivos específicos:

- Experimentar los mecanismos de operación del modelo SIEM y su aplicación con las usuarias en el propio centro.
- Conocer y poner en práctica los mecanismos para la referencia y contrarreferencia entre módulos que son establecidos por cada institución al interior del centro.

- Conocer los detalles sobre los tiempos de atención a las usuarias, y la optimización de recursos (humanos y físicos) así como la adecuación de las instalaciones y equipos en el CSIEM.
- Identificar problemas y realizar los ajustes necesarios.

Participantes:

- Todo el personal del CSIEM.
- Mujeres de la zona de influencia del CSIEM.
- Funcionarias del CSIEM escuela cuando ya existe en el país un CSIEM en operación, incluyendo a la directora/gerenta, coordinadoras de módulos, orientadoras y otras que se consideren pertinentes. O con expertas en el modelo SIEM cuando se trata del primer centro en el país.

Duración: 3-5 días.

Organización y coordinación de las prácticas en el propio CSIEM

La organización y la coordinación de esta práctica son complejas porque requieren contar con las instalaciones del CSIEM terminadas y equipadas, y el personal contratado, así como con la convocatoria a las usuarias participantes, y la organización de la visita de las asesoras, todo ello simultáneamente. A continuación se detallan las principales actividades:

1) Antes de la práctica

- a. Coordinar con las funcionarias clave del CSIEM escuela, o expertas, que puedan trasladarse al CSIEM.
- b. Considerar el apoyo del EF de las unidades didácticas de la fase lectiva.
- c. Planificar las acciones del simulacro definiendo los objetivos de aprendizaje y los aspectos operacionales de esta práctica.
- d. Convocar a mujeres de la zona de influencia del CSIEM. La convocatoria puede ser controlada, buscando, por ejemplo, la participación de una organización de mujeres en el municipio. El número de mujeres convocadas debe ser calculado según las posibilidades de atención del CSIEM, tomando en cuenta que un número demasiado alto puede saturar el CSIEM y perderse la oportunidad de aprendizaje.
- e. Garantizar que todas las funcionarias hayan participado en el curso de inducción del modelo, cuenten con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones y estén ubicadas en el puesto que les corresponda.
- f. Identificar otros elementos de apoyo. Se recomienda prever el apoyo de recepcionistas y orientadoras adicionales, que eviten la saturación en ese proceso y la fluidez hacia los demás módulos.
- g. Contar con un sistema de anotación de las observaciones. Sugerir a todo el personal que anote las situaciones anómalas o especiales recogiendo información sobre: fecha, hora,

personas presentes, nombre de la usuaria, principales sucesos, forma de resolverse, etc.

- h. Planificar reuniones entre las pares, entre los equipos de cada módulo, y plenarias al fin de cada jornada, para compartir los logros, lecciones aprendidas, dificultades y soluciones adoptadas.

2) Durante el ejercicio de simulacro

- a. Se recomienda que el simulacro de atención dure tres días y que se realice en un horario reducido para permitir las sesiones grupales y plenarias.
- b. Dar inicio con puntualidad.
- c. En el primer día del simulacro hacer la presentación del equipo asesor y del ejercicio de simulacro de atención.
- d. Anotar las situaciones que ameriten.
- e. Brindar los servicios aplicando los manuales, protocolos, rutas, etc. aprendidas en el proceso de inducción.
- f. Las funcionarias asesoras pueden asistir a las sesiones de atención a la usuaria, pero deben evitar en la medida de lo posible intervenir directamente durante la sesión, ya que su homóloga debe aprender la práctica de resolver las situaciones complejas. La asesora podrá dar una asesoría verbal después de la atención a la usuaria.
- g. Las funcionarias asesoras y sus pares deben reunirse al menos una vez al día para conversar sobre el desarrollo del simulacro, y recibir las observaciones recogidas y acordar los ajustes pertinentes.
- h. Al finalizar cada jornada se recomienda la realización de una reunión de los equipos que integran cada módulo para compartir los logros, lecciones y dificultades, y para hacer los ajustes necesarios para la siguiente jornada.
- i. Igualmente, al final de cada jornada se recomienda la realización de una reunión plenaria de intercambio entre todo el personal para compartir valoraciones y observaciones especialmente en relación con la coordinación entre los módulos.
- j. El último día del ejercicio de simulacro, en reunión plenaria, debe hacerse una evaluación del ejercicio y resumir las recomendaciones finales.
- k. De ser posible, también el último día del ejercicio de simulacro debe organizarse un grupo focal con usuarias.

3) Después del ejercicio

- a. En los días posteriores al simulacro, cada jefa de módulo de servicios presentará un informe del desarrollo de las prácticas, destacando sus aprendizajes, dificultades y recomendaciones sobre los ajustes necesarios.
- b. Asimismo, posteriormente al simulacro se deberán realizar los ajustes recomendados a los protocolos de atención y a otros instrumentos y, cuando corresponda, informar sobre los cambios a las instituciones participantes en el SIEM.

5. EQUIPO DE FACILITACIÓN

5.1 Perfil del equipo de facilitación

Para desarrollar un proceso de capacitación con calidad y pertinencia cultural, se recomienda que el EF responsable del proceso esté integrado por especialistas de las diferentes áreas relacionadas con los módulos de atención del CSIEM y que se cuente en el equipo con al menos dos mujeres con sólidos conocimientos sobre la teoría de género, derechos de las mujeres e interculturalidad que, además, posean las habilidades, los conocimientos y las competencias pedagógicas necesarias para facilitar procesos colectivos de aprendizaje.

Cuando se trate de la inducción del personal para la apertura del primer CSIEM, se recomienda contar con el equipo a cargo de la elaboración de los protocolos de funcionamiento de los módulos de atención en el país. Otras alternativas incluyen hacer uso de las capacidades con que cuentan las entidades participantes en el programa o contratar los servicios profesionales.

Cuando la inducción del personal sea para la apertura de un CSIEM subsecuente, se recomienda involucrar al equipo de dirección del CSIEM que funja como centro-escuela para el resto de centros.

5.2 Rol del equipo de facilitación

El rol del EF es acompañar las actividades, facilitar la reflexión y guiar la interacción, el intercambio y la acción del grupo participante, manteniendo un rol dinamizador e interactivo durante el proceso, motivando la participación, la creatividad, la flexibilidad y el análisis crítico de las participantes. El rol del EF es clave durante el desarrollo de las unidades didácticas lectivas (1 y 2), pero también puede servir de apoyo durante la fase práctica.

Las principales funciones del EF son:

Antes de los talleres:

1. Conocer profundamente el modelo SIEM, sus estándares y sus principios, y sus herramientas técnicas principales.
2. Conocer esta guía de inducción y tener un sólido conocimiento de los contenidos y técnicas didácticas a utilizar.
3. Diseñar los talleres de inducción de las unidades didácticas lectivas (1 y 2) con atención al tiempo disponible, perfiles de personas, espacios físicos, rasgos culturales del país o región, entre otros.
4. Elaborar los recursos de apoyo para cada uno de los talleres y ejercicios prácticos (cuestionarios de entrada y salida, casos de estudio, tarjetas para juego de roles, instrucciones escritas para el desarrollo de lluvia de ideas, sociodramas, etc.) tomando en consideración el marco legal y el contexto sociocultural de cada país de adaptación.

Durante los talleres:

1. Promover un ambiente de respeto, atención y escucha activa de todas las participantes, fomentando el aprendizaje colectivo y utilizando recursos pedagógicos que promuevan el involucramiento de todas las personas del grupo, de manera que todas las opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta.
2. Organizar la distribución del espacio físico, la disposición de las mesas y/o sillas, así como los espacios para trabajo de grupo, presentaciones en plenaria, uso de espacios al aire libre, etc.
3. Resolver las dudas y abordar los comentarios que las personas participantes expresen, especialmente los relacionados con mitos y prejuicios.
4. Promover y vigilar el cumplimiento de normas básicas de convivencia. “Cuidar” al grupo y a cada una de las participantes y actuar en situaciones de emergencia emocional, si se presentan.
5. Gestionar el uso del tiempo y controlar la duración de las actividades, de manera que se desarrollen según el tiempo previsto.
6. Promover durante todo el proceso la identidad con el programa y la cohesión del grupo.
7. Desarrollar las actividades según la carta didáctica y adecuarlas en caso de que se presenten situaciones imprevistas.
8. Fomentar el compromiso de cada persona con su propio aprendizaje y proceso de transformación, el cual irá más allá de los talleres.
9. Conducir la evaluación de la experiencia al final del proceso de capacitación, facilitando el intercambio de los resultados obtenidos, reflexionando sobre los aspectos positivos y los que presentaron dificultades, y extrayendo lecciones que serán útiles para la operación del CSIEM.

Después de los talleres:

1. Realizar la sistematización y el análisis de los resultados comparativos entre la prueba o evaluación de entrada y la prueba o evaluación de salida para definir las brechas de conocimiento a cubrir en una fase posterior.
2. Elaborar un informe del desarrollo del proceso.

6. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN

La evaluación del proceso de formación debe ser continua e integral y, como toda evaluación, debe servir para la toma de decisiones y para la incorporación de mejoras en este y futuros procesos de inducción del personal del SIEM. Además de los aprendizajes, se evaluarán la asistencia y la participación en las sesiones, así como la entrega de informes del intercambio de experiencias y del simulacro. Se evaluará también la metodología didáctica y el EF.

Objetivos de la evaluación

1. Medir y analizar el nivel de adquisición de conocimientos y apropiación de enfoques de trabajo por parte de las participantes, identificando aquellos vacíos que deben ser abordados en procesos de inducción y otros procesos de formación del personal del programa.
2. Identificar las fortalezas y debilidades del proceso de inducción para mejorarlo con cada nueva edición de adaptación del programa SIEM en el país.

Componentes de la evaluación

Para una mejor aplicación de la evaluación conviene establecer diferencias entre:

- 1. Evaluación de aprendizajes.** Se corresponde con la evaluación de los resultados del proceso, es decir, una valoración de los cambios en el nivel conceptual, procedimental y actitudinal de las personas participantes. Para ello será necesario realizar una evaluación inicial (de entrada) y otra final (de salida) que puede complementarse con las valoraciones del personal que supervisa el proceso de inducción. En relación con la evaluación inicial, en la primera sesión del proceso de inducción se aplicará un cuestionario que recoja los conocimientos iniciales en relación con los contenidos impartidos en los talleres. Al final del proceso de inducción de las unidades didácticas 1 y 2 se aplicará el cuestionario de salida que recoja los conocimientos finales en relación con los contenidos impartidos en los talleres. La comparación del cuestionario de entrada y salida permitirá medir y analizar los avances y debilidades del proceso y los resultados obtenidos.

Los criterios de evaluación a tomar en cuenta son los siguientes:

- a. Comprensión del tema e integración de conceptos en su ejercicio profesional.
 - b. Comprensión de los estándares y principios del programa SIEM y su aplicación en la atención de las usuarias.
 - c. Conocimiento de los procedimientos y herramientas a aplicar en su ámbito de trabajo.
 - d. Aplicación correcta de las lecciones y herramientas teórico-prácticas impartidas.
- 2. Evaluación del desarrollo del proceso de inducción.** Consiste en recoger los resultados, percepciones y valoraciones sobre el desarrollo del proceso de inducción. Para ello será de utilidad realizar una reflexión final en cada taller analizando los siguientes criterios:
 - a. Contenidos: aplicabilidad, coherencia con la realidad contextual, etc.
 - b. Actividades: diversidad, utilidad para la comprensión del contenido, utilidad para la participación, etc.
 - c. Facilitación: promoción de la participación, conocimiento del tema, calidez, etc.
 - d. Logística: adecuación del local, materiales, alimentación, etc.

La facilitadora responsable del taller debe revisar las valoraciones recibidas e identificar las dificultades y sugerencias que se repiten con mayor frecuencia para abordarlas con las

personas responsables y superarlas en próximos talleres, realizando los ajustes necesarios.

También al final de todo el proceso de inducción se solicitará a las participantes su valoración acerca de las unidades didácticas, los contenidos, las metodologías y el EF.

7. RIESGOS Y RECOMENDACIONES

Los principales riesgos y recomendaciones del proceso de inducción inicial se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3: Riesgos y recomendaciones

Riesgos	Recomendaciones
No contar con personal especializado para llevar a cabo el proceso de inducción del personal del CSIEM previo a la apertura del primer centro.	Contratar personal externo con experiencia en los temas y enfoques del programa (derechos, género e interculturalidad) con suficiente anticipación para que puedan familiarizarse con el programa y conocer a profundidad los documentos programáticos del SIEM.
	Recurrir a la contratación de un equipo mixto que integre personal con conocimiento especializado en el programa SIEM.
	Procurar el involucramiento del personal involucrado en la elaboración de los protocolos de funcionamiento de los módulos de atención en el país de adaptación.
No todo el personal de CSIEM ha recibido el proceso de inducción, ya sea por la elevada rotación de personal del programa o porque en el momento del proceso de inducción no se tenía contratado todo el personal del centro.	Prever un proceso de inducción para toda persona que se incorpore al programa que incluya la lectura de los temas considerados en esta guía, los protocolos de funcionamiento, entre otros.
	Planificar cursos de actualización para todo el personal del programa en forma periódica.
Mitos y prejuicios limitan la aceptación de la igualdad de género, o el reconocimiento de los derechos de las adolescentes, personas mayores, personas con diversidad sexual, con alguna discapacidad, de distintos orígenes étnicos, etc.	Hacer énfasis en la adherencia del programa a la atención bajo los principios de derechos humanos, igualdad de género, interculturalidad y no discriminación. Las unidades didácticas 1 y 2 deben dar ejemplos concretos de lo que esto significa en la atención de las usuarias. El programa debe dejar en claro los comportamientos que no son aceptables.
	Sin embargo, hay que reconocer que todos tenemos sesgos en nuestras actitudes, preferencias o estereotipos que afectan nuestras decisiones y acciones. El programa puede contar con una funcionaria de confianza que con mucho tacto ayude a resolver las diferencias, y/o se acerque a las personas que se sienten fuera de su espacio de confort.
	Considerar que los cambios de valores y actitudes son lentos y requieren de procesos más allá de este proceso. Cada CSIEM debe valorar si debe organizar campañas de sensibilización sobre este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ghiso, A. (1993) Cuando el saber rompe el silencio... Diálogo de saberes en los procesos de Educación popular, *Revista La Piragua*, 7.

Simulación. (2010). *Centro Virtual de Técnicas Didácticas*. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/simulacion.htm

HERRAMIENTA **11**