

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Publicaciones FORMUJER

Edición regional

Serie: Materiales conceptuales y didácticos

MÓDULOS DE FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD Y LA CIUDADANÍA (2000)

- MÓDULO DE FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD
- MÓDULO DE FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA
- DOCUMENTO DE BASE PARA EL DISEÑO CURRICULAR
- INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL.
MATERIALES DIDÁCTICOS (2001)

GÉNERO Y FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.

APORTES CONCEPTUALES, HERRAMIENTAS Y APLICACIONES (2003)

LA EVALUACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y GÉNERO:
EVALUAR PARA APRENDER, EVALUAR PARA CONSTRUIR (en prensa)

Serie: Sistematización de metodologías, resultados y lecciones aprendidas

UN MODELO DE POLÍTICA DE FORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPLEABILIDAD
Y LA EQUIDAD DE GÉNERO: EL PROGRAMA FORMUJER (en prensa)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE POLÍTICAS DE
FORMACIÓN Y EQUIDAD (2003)

ORIENTACIÓN LABORAL Y PROYECTO OCUPACIONAL:

UN COMPONENTE Y UNA METODOLOGÍA PARA UNA POLÍTICA DE FORMACIÓN
PERTINENTE Y EQUITATIVA (en prensa)

LAS ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN CON EL ENTORNO PRODUCTIVO
Y SOCIAL EN LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y GÉNERO (en prensa)

EL DESARROLLO CURRICULAR Y LA FORMACIÓN DE PERSONAL EN LAS POLÍTICAS DE
FORMACIÓN Y GÉNERO (en prensa)

LAS ESTRATEGIAS COMPENSATORIAS: ACCIÓN POSITIVA Y HERRAMIENTA DIDÁCTICA
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EQUIDAD Y LA EMPLEABILIDAD (en prensa)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE
POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y EQUIDAD



Copyright © Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 2003

Primera edición 2003

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

PROGRAMA FORMUJER

Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad. Montevideo: CINTERFOR, 2003.

115 p.

ISBN: 92-9088-150-X

/MUJERES/ /POLÍTICA DE FORMACIÓN/ /FORMACIÓN PROFESIONAL/
/IGUALDAD DE OPORTUNIDADES/ /NECESIDADES DE FORMACIÓN/ /
INSERCIÓN PROFESIONAL/ /MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS/
/PUB CINTERFOR/

El BID no se responsabiliza por las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: www.cinterfor.org.uy

Impreso en la República Oriental del Uruguay

Índice

Introducción

1. Marco de referencia y fundamentación 7
2. El papel de la sistematización, diseminación y transferencia de resultados y lecciones aprendidas 9
3. Las Publicaciones FORMUJER: modalidad, composición y algunas claves para la lectura 11

I. Estrategia de comunicación:

Una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad de género

1. Fundamentación y conceptualización 19
2. Diseño e Implementación 26
3. Resultados alcanzados 31
 - 3.1 Sitio web Mujer, formación y trabajo 34
4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la sostenibilidad 40

II. Una estrategia de comunicación focalizada en las instituciones coejecutoras y para la transferencia y diseminación del modelo - FORMUJER Argentina

1. Fundamentación 47
2. Perfil de la estrategia comunicacional de FORMUJER Argentina 48
3. Diseño, desafíos y enfoques de una planificación comunicacional para un modelo de intervención descentralizado y para viabilizar la transferencia y la sostenibilidad 51
 - Diagnóstico 52
 - Elaboración de lineamientos y pautas de trabajo 54
4. Plan Global de Comunicación 59
 - 4.1 Plan de alcance general de la UNE 59
 - 4.2 Planes descentralizados, focalizados en los Institutos de Formación Profesional 62

III. Una estrategia de comunicación para hacer de la equidad de género y el valor de la formación sellos de identidad e imagen institucionales - FORMUJER Bolivia	
1. Fundamentación y conceptualización	71
2. Diseño	73
- Fortalecimiento Interno	73
- Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública	74
3. Implementación	75
3.1 Fortalecimiento interno	75
3.2 Promoción y Campaña Pública	77
4. Resultados y lecciones aprendidas	83
4.1 Fortalecimiento Interno	83
4.2 Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña pública	84
5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad	88
IV. Una estrategia de comunicación para la transversalización de la perspectiva de género FORMUJER Costa Rica	
1. Fundamentación y conceptualización	93
2. Diseño de la Estrategia de Comunicación	93
- Componente interno	94
- Componente externo	94
3. Implementación	96
- Asesoría de Comunicación	98
- Asesoría de la Mujer	99
- Núcleos Tecnológicos	100
4. Resultados alcanzados y lecciones aprendidas	101
4.1 Componente interno	101
4.2 Componente Externo	105
4.3 Lecciones aprendidas	108
5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad	112

Introducción

1. Marco de referencia y fundamentación

Las políticas de formación profesional y técnica pueden aportar sustantivamente al proceso de expansión de oportunidades y de superación de las diversas manifestaciones de la inequidad, la pobreza y la exclusión social, para lo cual deben atender y responder simultánea y articuladamente a las características y necesidades de las personas y a los requerimientos y posibilidades del desarrollo productivo y social. Con esta convicción, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, la Fundación INFOCAL de Bolivia, el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, Cinterfor/OIT y el Banco Interamericano de Desarrollo, han unido sus esfuerzos y potencialidades en la ejecución del Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos de América Latina (FORMUJER). Esta iniciativa conjunta se propone promover y fortalecer las capacidades de las instituciones de la región para mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la formación para el trabajo e incrementar la empleabilidad de mujeres y varones, brindando especial atención a las necesidades de capacitación e inserción laboral de las mujeres de bajos ingresos.

Para cumplir con estos propósitos, FORMUJER ha desarrollado un modelo de intervención con criterios conceptuales y metodológicos comunes a nivel regional, procedimientos y estrategias de puesta en marcha y desarrollo diferenciados según las realidades nacionales e institucionales. Este modelo responde a un *enfoque integral y sistémico*, compuesto por un repertorio amplio de metodologías, estrategias e instrumentos innovadores destinados a incrementar la empleabilidad de las personas, y a abordar los diferentes ámbitos de una política de formación y todos los espacios y dimensiones donde opera la exclusión y la inequidad. Para ello, FORMUJER adoptó un enfoque de educación a lo largo de la vida y la doble lógica de *transversalización de la perspectiva de género y focalización de metodologías y acciones de discriminación positiva* para atender las necesidades y desventajas de las mujeres pobres.

Entre otras expresiones, FORMUJER operacionaliza su modelo de intervención:

- actuando en un *doble escenario*:
 - ➔ el *nacional*, mediante la ejecución de los Programas Pilotos Nacionales en Argentina, Bolivia y Costa Rica para diseñar, adaptar y experimentar, en contextos diversos, sus propuestas metodológicas y estratégicas;
 - ➔ el *regional*, expresado en la coordinación de Cinterfor/OIT, que tiene a su cargo la orientación y supervisión técnica global del Programa

- organizando su actuación en dos subprogramas con cuatro componentes cada uno para el desarrollo de sus líneas de acción prioritarias:
 - A. Desarrollo de nuevas metodologías y su experimentación mediante Programas Pilotos.
 - B. Promoción, diseminación regional y evaluación.

- definiendo la *sistematización, diseminación y transferencia* de los desarrollos, resultados y lecciones aprendidas, no solo como lineamientos estratégicos claves e interdependientes, sino también como objetivos en sí mismos que se expresan en productos específicos.

2. El papel de la sistematización, diseminación y transferencia de resultados y lecciones aprendidas

Mediante las actividades de sistematización, diseminación y transferencia, FORMUJER se propone:

- Dar cuenta del proceso de desarrollo e implementación del Programa y de sus fundamentos teóricos y metodológicos.
- Recolectar, ordenar y recuperar críticamente los resultados alcanzados y los procedimientos y herramientas aplicadas tanto a los efectos de la reorientación o implementación de medidas correctivas durante su accionar como para su diseminación y transferencia.
- Organizar una “caja de herramientas” para entregar a las Instituciones de Formación Profesional (IFP), constituida por instrumentos que tengan valor y existencia autónoma y que sean insumos para fortalecer sus capacidades y para que continúen la implementación y el mejoramiento continuo de las propuestas realizadas.
- Maximizar esfuerzos y recursos humanos, financieros y temporales para proveer a gobiernos, organismos y actores sociales interesados en apoyar el desarrollo de políticas de formación y género, de metodologías y experiencias probadas de intervención que les permitan avanzar con mayor rapidez y menores costos.

Sus resultados se vuelcan y traducen en líneas de acción y productos, a saber:

- ➔ Acciones de sensibilización y capacitación para públicos específicos (las distintas categorías del personal de las instituciones, sector productivo, mujeres beneficiarias, público en general, etc.) a través de instancias formativas específicas y de las actividades multimediales de la estrategia de comunicación.
- ➔ Transferencia y cooperación técnica hacia otras áreas de las entidades ejecutoras, otros Programas, entidades afines, organismos internacionales, etc.

- ➔ Participación en actividades de capacitación e intercambio realizadas o coorganizadas por otras entidades e instancias externas.
- ➔ Publicaciones destinadas a:
 - Realizar propuestas, compartir reflexiones e instrumentos para acompañar y fortalecer las capacidades institucionales y personales de gestionar el Programa.
 - Compartir lo realizado y lo logrado pero, al mismo tiempo, mirarlo desde la perspectiva de un aprendizaje inacabado que se ofrece como una nueva propuesta a seguir fortaleciendo.

3. Las Publicaciones FORMUJER: modalidad, composición y algunas claves para la lectura

Las Publicaciones FORMUJER responden a la lógica del *hipertexto*, en su concepción más básica de guión central organizador que desarrolla su temática mediante conexiones o enlaces con otros materiales que profundizan o complementan la información y el análisis. Por ello se integran con productos de índole diversa: impresa, gráfica, electrónica, audiovisual, etc., y con grados de formalización dispar. Así, los materiales impresos se componen por libros, folletos divulgativos, documentos de trabajo, ponencias, presentaciones, etc.

Se entiende que este diseño es especialmente coherente y efectivo para traducir los procesos de sistematización y diseminación del Programa, porque:

- faculta una organización no lineal y por tanto flexible de la información;
- otorga protagonismo a las personas que pueden organizar la secuencia de lectura de acuerdo a sus intereses lo que, para FORMUJER, habilita la posibilidad de atender las distintas tipologías de sus grupos destinatarios;
- promueve la integración de productos y medios heterogéneos (documentos, imágenes, videos, gráficos, etc.);
- visibiliza la “caja de herramientas”;
- tiene carácter incremental, por lo que da respuesta al proceso inacabado de ejecución del Programa, habilitando su ampliación y complementación mediante la incorporación posterior de información sobre resultados, experiencias, revisión de metodologías y estrategias, etc.;
- permite la elaboración simultánea de múltiples actores y la incorporación de fuentes diversas;
- es aplicable tanto a una edición impresa como digital, sin necesidad de trabajo adicional de adaptación de los contenidos y materiales.

Las Publicaciones FORMUJER están compuestas por:

- ➔ las *ediciones nacionales* de los materiales y productos desarrollados por las Unidades Coordinadoras y/o en conjunto con las entidades coejecutoras del

Programa. Se componen por documentos programáticos, de divulgación, informes de procesos y aprendizajes, propuestas para discusión y, por supuesto, libros referidos a algunas de las temáticas claves del Programa;

- ➔ la *edición regional* a cargo de Cinterfor/OIT;
- ➔ el sitio *web Mujer, Formación y Trabajo* dentro de la página: www.cinterfor.org.uy

Tanto las *ediciones nacionales* como la *regional* se incluyen, con muy contadas excepciones, en el sitio *web* para facilitar su utilización didáctica y aumentar su accesibilidad y diseminación.

La *edición regional* de las Publicaciones está organizada en dos series –cuya enumeración de documentos se presenta al dorso de la primera página– acordes a su finalidad prioritaria:

- ➔ *Materiales conceptuales y didácticos*: reúne los documentos de referencia teórica o didáctica sobre los ejes conceptuales más relevantes del Programa.
- ➔ *Sistematización de metodologías, resultados y lecciones aprendidas*: destinada a compartir las metodologías y estrategias de abordaje, testimoniar críticamente los procesos de implementación y dar cuenta de resultados, lecciones aprendidas y poner a consideración de l@s actuales o futur@s ejecutor@s las sugerencias para mejorar o sostener y fortalecer lo hecho.

La serie de *Sistematización*, de la que este libro es parte, en consonancia con la concepción sistémica del Programa y la lógica de hipertexto adoptada, responde a una estructura modular con un nodo general –unidad de información que se expande y profundiza en varios niveles– donde se aborda el modelo de intervención de FORMUJER, sus principales logros y lecciones aprendidas, y cinco módulos específicos dedicados a cada uno de sus componentes técnicos.

Como módulo es una unidad por sí misma, pero, al mismo tiempo, se articula o complementa con las líneas de acción o las estrategias tratadas en los otros y, en todos los casos, da cuenta de lo hecho, lo logrado y lo aprendido:

- a nivel global del Programa: *ámbito regional*
- por cada uno de los Programas Pilotos: *ámbito nacional*

Respecto a la organización de la información de la temática, se ha procurado abordar, aunque no necesariamente de manera explícita o forzada y menos aún rígida y secuencial, para cada línea de acción o estrategia a la que el módulo está dedicado, estas dimensiones:

- Fundamentación y conceptualización de la propuesta
- Diseño de la metodología o estrategia de abordaje
- Implementación
- Resultados alcanzados y lecciones aprendidas
- Logros en diseminación y perspectivas de sostenibilidad

Asimismo, se ha intentado, siempre que fue posible, explicitar en el proceso de reflexión y recuperación crítica de la experiencia, la orientación o finalidad dominante de la propuesta. O sea, identificar si se inscribe predominantemente en la lógica de transversalización o focalización de la perspectiva de género, o atiende a ambas y, asimismo, si sus impactos están dirigidos a fortalecer las capacidades institucionales, las de las personas, o ambas.

Por último, según la cuantía de los materiales que se quieren compartir, el nivel de desarrollo y profundización del aspecto tratado y el tipo de producto del cual se trate, el módulo puede componerse solo de un cuerpo central o, además, tener un apartado de anexos o un *CD*.

Los módulos que componen la serie de *Sistematización de resultados y lecciones* de las Publicaciones FORMUJER son, en más de un sentido, consecuencia y expresión de su modelo de intervención.

→ Son producto de las sinergias institucionales y de equipo a la que FORMUJER ha apostado. Cada Programa realizó, con grados diversos de concreción, su propio proceso de recuperación y reflexión de la experiencia, cuyos resultados fueron puestos en común y enriquecidos mediante los “*Talleres temáticos de intercambio y sistematización de resultados y lecciones aprendidas en la ejecución del Modelo de Intervención del Programa FORMUJER*”, realizados en San José de Costa Rica, en setiembre de 2002. Con la elaboración de la *Relatoría* de estos Talleres se obtiene un primer documento de integración y sistematización regional tanto del modelo global de intervención como de sus principales componentes. En él se definen

y caracterizan las metodologías y estrategias comunes y específicas, tanto las que funcionaron como las que no lo hicieron, así como las lecciones aprendidas en la implementación. Además, se revisa y actualiza el banco de documentos y productos que se fue organizando desde la coordinación regional. Complementariamente, los equipos de las Unidades Coordinadoras Nacionales elaboraron documentos específicos de sistematización. El resultado final del procesamiento y articulación para cada eje temático de todas estas instancias y productos, es la elaboración del módulo en cuestión.

- ➔ Testimonian la lógica de proceso y de construcción colectiva y en espiral del conocimiento que el Programa aplicó. El Programa fue revisando y enriqueciendo su diseño y fortaleciendo su implementación a través de la retroalimentación y revisión entre conceptualización y experimentación, entre las distintas líneas de acción y entre los ámbitos nacional y regional. Pero, además, los énfasis y las estrategias tienen características, logros y dificultades propias según la mirada sea para el desempeño global del Programa o para cada país. Se ha buscado expresar este movimiento de revisión y crecimiento a través de las dimensiones en las que se organiza la información y dedicando un capítulo a cada Programa. Asimismo, como este es, por definición, un proceso inacabado, cada módulo da cuenta de lo evolucionado y aprendido hasta el primer trimestre del año 2003 y se ha previsto que, en el próximo año, Cinterfor/OIT y el Programa Argentina actualicen tanto los resultados como los mejoramientos y ajustes en términos de metodologías y lecciones.

Son, entonces, productos esencialmente colectivos, de autorías múltiples, tanto institucionales como individuales y de equipo. En representación de todas y cada una de las personas e instancias que se sumaron a su construcción, se ha procurado enumerar los documentos y productos de base, los que han sido reproducidos textual o conceptualmente y en forma íntegra o fraccionada. Se señala, cuando corresponde y es posible, la información sobre edición de origen y los datos de autoría que, seguramente, también tienen carácter representativo. Asimismo se indica el capítulo o el punto en el que están incluidos y/o al que han alimentado en forma sustantiva.

Esta publicación, dedicada a la Estrategia de Comunicación, es el compendio de los aportes de:

<p>Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad.</p> <p>Elaborado por Sara Silveira con integración de materiales de María José Mena Larrain y aportes de Anaclara Matosas</p>	Capítulo I
<p>Una estrategia de comunicación focalizada en las instituciones co-ejecutoras y para la transferencia y diseminación del modelo.</p> <p>FORMUJER Argentina, elaborado por María José Mena Larrain</p>	Capítulo II
<p>Una estrategia de comunicación para hacer de la equidad de género y el valor de la formación sellos de identidad e imagen institucional.</p> <p>FORMUJER Bolivia, integra materiales elaborados por Eliana Gallardo, Eliana Arauco y Eduardo López</p>	Capítulo III
<p>Una estrategia de comunicación para la transversalización de la perspectiva de género.</p> <p>FORMUJER Costa Rica, elaborado por Ileana Ramírez</p>	Capítulo IV
<p>Selección e integración de los materiales, coordinación y supervisión técnica y editorial.</p> <p>Sara Silveira, con la colaboración de Anaclara Matosas y Adriana Betbeder</p>	
<p>Organización de los materiales, diseño y coordinación del CD.</p> <p>Anaclara Matosas y Adriana Betbeder</p> <p>Producción del CD.</p> <p>Javier Mingroni. Integrantes de la Unidad Coordinadora Regional</p>	

Una mención muy especial merece la inclusión del *CD* que recoge y pone a disposición de todo el sistema de formación de la región, la totalidad de las piezas comunicacionales y una sistematización gráfica de las líneas de acción que en el componente se han implementado por el Programa a nivel nacional y regional.

El contenido del *CD* está organizado de tal manera que permite acceder a la información por unidad ejecutora, donde se presentan las campañas

comunicacionales completas de cada Programa Piloto y del regional, o por producto, donde se clasifican en videos y *spots*, cuñas radiales, materiales impresos, sitio *web* y seminarios y talleres regionales.

Se ha realizado un gran esfuerzo para poder incluir todos los productos desarrollados en cada una de las campañas, para lo cual ha sido necesario un trabajo de recopilación, edición y organización de los materiales, sobre todo en cuanto a la incorporación de los *spots* y las cuñas radiales, que ha requerido un proceso de ajuste y reconversión para poder ofrecer los materiales en formatos compatibles con los medios estándar.

A los efectos de su lectura, se propone un “modelo para armar” con diversas alternativas o rutas posibles según la mirada o la utilización priorizada: global y regional, específica y nacional, veloz o de síntesis.

Si se opta por la primera ruta, la ofrece el Capítulo I. Si interesa conocer en profundidad el abordaje y los resultados de Argentina, Bolivia o Costa Rica, hay un capítulo para cada uno de ellos. Si, en cambio, la profundización está direccionada a metodologías, ejemplos o productos, a ellos se les dedica uno o más puntos en cada uno de los capítulos y tienen complementaciones en recuadros, anexos o en el *CD*, según su índole y dimensión. Por último, una lectura rápida y de síntesis, la brindan los resaltados, esquemas y, eventualmente, recuadros y gráficos.

Como todo trabajo armado a partir de diversas producciones, individuales y grupales resultan inevitables algunas reiteraciones, pero quitarlas atentaba contra la intención de respetar la voluntad de elección del/a lector/a. Las referencias que se repiten, ya sea entre capítulos o, a su interior, pretenden tener carácter incremental y acumulativo y apuntan a la generación de unidades autosuficientes.

Resta, pues, confiar en que todas las personas, hacedoras o destinatarias, encuentren razones para continuar compartiendo y avanzando juntas.

I. Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad de género

1. Fundamentación y conceptualización
2. Diseño e Implementación
3. Resultados alcanzados
 - 3.1 Sitio web Mujer, formación y trabajo
4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la sostenibilidad

1. Fundamentación y conceptualización

El diseño y la implementación de una Estrategia de Comunicación son básicos en cualquier programa social y, especialmente, en una intervención que entiende el género como un elemento constitutivo y una metodología de análisis de las relaciones sociales. Su relevancia es aún mayor, si a ello se le agrega el objetivo de incorporar la perspectiva de género a las políticas de empleo y formación como condición para aumentar su calidad y pertinencia, asegurar la igualdad de oportunidades e incrementar la equidad. Y cuando, además, esa intervención se propone atender especialmente las condiciones y necesidades de las mujeres pobres, los requerimientos sobre las modalidades y contenidos de la comunicación se complejizan. Por último, si la transferencia y diseminación de un modelo, sus metodologías y lecciones aprendidas, es el propósito último de la intervención, se impone una revisión del rol y el lugar de la Estrategia de Comunicación, para que resulte efectiva para el cumplimiento de los objetivos estrictamente comunicacionales y, asimismo, coherente con los ejes conceptuales y metodológicos del modelo del cual forma parte y es un instrumento para su gestión. Este es el caso de FORMUJER, y es *lo que se expresa en el tránsito que el Programa ha realizado en el proceso de diseño e implementación de su Estrategia de Comunicación: se ha pasado de una instrumentación de la Estrategia como un servicio externo contratado a su visibilización como componente transversal del Programa y desde una concepción de actividad puntual y con objetivos específicos a la de herramienta crucial para la gestión de una política de equidad en la formación.*

La visibilización de este despliegue y superposición de dimensiones que, presentada así, resulta casi sencilla y natural, no lo es tanto y tampoco surge de un diseño de escritorio súbito y previo. O, por lo menos, no lo ha sido en la experiencia FORMUJER. Como ha ocurrido con el modelo en su conjunto y con cada uno de los componentes, es producto del aprendizaje colectivo que ha constituido, antes que ninguna otra cosa, la implementación del Programa. Se ha llegado a él a través de un camino que avanza en espiral, donde la práctica concreta y las experiencias diversas de los países e instituciones imponen el ajuste, revisión y enriquecimiento de los presupuestos previos lo que, a su vez, requiere o se tradu-

ce en nuevos desarrollos teóricos y así sucesivamente. En definitiva, es el producto del proceso de recuperación crítica de lo hecho y lo aprendido en el tránsito entre el diseño y la implementación que es el propósito de este documento.

Metafóricamente, comunicarse es lograr “entrar en la orquesta”. Y esta orquesta es siempre del orden de la acción y de carácter colectivo. Por lo tanto, acción y comunicación van de la mano, o sea que comunicación y cultura son dos elementos entrelazados. Penetrar en el área de lo comunicacional implica, necesariamente, adentrarse en dimensiones culturales, entendiendo por cultura los valores y representaciones que poseen comunidades y/o grupos. Por tanto, *indagar en lo comunicacional, es necesariamente indagar en las representaciones, actitudes, nociones y preconcepciones vinculadas a prácticas concretas. Entender los modos de comunicación es acceder a pautas culturales. E indagar en las pautas culturales es introducirse en los modos de “hacer cosas” y los modos de “construir sentido”. Desde allí, su correlato y pertinencia con el orden de género y la afirmación inicial sobre el carácter básico e ineludible de apelar a ella en una intervención centrada en la equidad de género.*

La premisa de partida que une género y comunicación es que las representaciones que los diferentes actores intercambian entre sí a través de unos medios dados, proceden de dos fuentes: los discursos dominantes y circulantes previos y circundantes al sujeto y las características concretas de este sujeto, incluyendo los discursos y prácticas que le son propios. Esto indica que las personas no son receptoras pasivas que reciben mensajes y se ajustan a ellos para decodificarlos en un único sentido. Los mensajes –y en este caso los estereotipos y marcas de género– son introyectados por mujeres y varones, condicionan su mirada sobre sí mismos pero también ellos interpretan en forma activa estos mensajes, los pueden aceptar, rechazar, reformular y recrear según sus propios esquemas interpretativos. La contrapartida entonces es que, a través de la emisión de nuevos mensajes, direccionados a revisar y cuestionar los previos y dominantes, los estereotipos y sesgos de género pueden ser identificados primeros y modificados luego.

El éxito de la comunicación, entonces, no radica tanto en la eficacia con que el mensaje emitido se ajusta a un medio y a códigos ya preestablecidos o previamente compartidos sino en la capacidad de generar instancias de intercambio y puesta en común entre sujetos que apunten a la revisión y a la transformación de lo estatuido previamente. Nos comunicamos para lograr cosas y logra-

mos cosas en la medida que podemos establecer las relaciones comunicacionales adecuadas. En esta línea, una primera cuestión a tener en cuenta es que una ***estrategia comunicacional constituye un proyecto comunicativo*** que, como tal, puede y debería integrar un campo mayor constituido por la planificación de proyectos sociales. Social, en la medida que la comunicación es una práctica social relevante. Social también en la medida en que los proyectos comunicativos – por desarrollarse en escenarios sociales concretos y en función de objetos sociales– han tomado del campo de la planificación y evaluación de proyectos sociales parte de sus herramientas, así como también del área del marketing social. Y social, por último en la medida en que ambos apuntan directamente a modificar situaciones. De este modo, un *proyecto comunicativo estará constituido por toda práctica planificada de intercambios comunicativos en atención a modificar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto del primero. He aquí la explicación para la segunda afirmación del párrafo inicial respecto al incremento de la relevancia de la Estrategia de Comunicación en una intervención como la de FORMUJER que busca dejar instalado un “nuevo escenario” en el que la perspectiva de género transverzalice todas las dimensiones de la política y del quehacer institucional.*

Concebir la Estrategia como un proyecto comunicacional implica pensar en sus alcances, y estos guardan relación con los niveles de involucramiento y participación que le otorga a las poblaciones destinatarias o poblaciones meta del proyecto. Puede tener tres tipos de alcance, que idealmente deberían coexistir, correspondientes a tres niveles diferentes de comunicación posible que van desde el más restrictivo al más amplio:

- ➔ *Información:* supone transferir información sobre un asunto de relevancia para la población a la que va dirigido en cantidad y calidad suficiente.
- ➔ *Opinión:* corresponde a un nivel más complejo de relación comunicativa, en la cual los destinatarios (sujetos, ámbitos o instituciones) pasan a ocupar el rol de participantes emitiendo opiniones sobre los asuntos que les son propuestos.
- ➔ *Decisión:* los destinatarios pasan a ocupar un rol de decisores respecto de los objetivos y temas de los que trata el proyecto comunicacional. Implica un proyecto interactivo y una modalidad participativa de planificación y gestión. Los participantes pueden decidir sobre los asuntos del proyecto en

la medida que se trata de sus propios asuntos, “lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos (*sobre la base de la consideración de las diversas opiniones existentes*), diferencias, mecanismos adecuados de discusión y toma de decisiones”.¹

Para que el proyecto comunicacional logre mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión) y modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones), se requiere el conocimiento de los perfiles, expectativas y necesidades de los destinatarios –sean ellos personas o entidades–, habilitar y valorar las instancias de intercambio y desarrollo de estrategias y productos comunicacionales funcionales, específicos o adaptados al para qué del proyecto y a las peculiaridades de sus destinatarios. Mirado desde FORMUJER, corresponde recordar que tiene varios públicos destinatarios que se agrupan según sus dos grandes objetivos –fortalecimiento institucional y mejoramiento de la empleabilidad de las personas– y según la lógica en la que se esté trabajando –transversalización de la perspectiva de género y focalización de metodologías y acciones. Al adoptar este enfoque, la Estrategia de Comunicación se constituye para FORMUJER en una herramienta para que el quehacer institucional sea revisado, incorpore la mirada de género, innove en sus metodologías y prácticas y para convocar y atender las necesidades de las mujeres pobres... En este sentido, es importante tener presente que la incorporación de la perspectiva de género, asumida transversalmente, requiere de la generación de espacios para el diálogo y la participación con el personal de todas las áreas de trabajo, pues incorporar enfoque de género es una tarea colectiva que pasa por lo administrativo, lo técnico y lo humano y donde la dimensión personal es primordial porque: “En la formación en género el sujeto de aprendizaje es la propia persona, es la experiencia personal la que se problematiza y se constituye en material de análisis crítico primero y propositivo después. En ese sentido, es esencialmente y con más intensidad que cualquier otro, un autoaprendizaje, un aprender a reaprender...”²

Los estudios referidos al grado de eficacia alcanzado por los programas y proyectos indican que uno de los elementos que dificultan su éxito suele ser la

¹ Robirosa, Mario y otros, *Turbulencia y Planificación social*, Ed. UNICEF, Siglo XXI, p. 9, Buenos Aires, 1990. La anotación entre paréntesis es nuestra y apunta a recalcar que este nivel involucra los dos anteriores.

² FORMUJER, “Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional”, Materiales Didácticos, Cinterfor/OIT, 2001, p. 24.

“falta de información” entre las diversas poblaciones involucradas en el mismo, y entre la población meta. En este sentido, la experiencia demuestra que una de las barreras a sortear para lograr un programa exitoso (entendiendo por tal el que logra efectivamente que sus acciones recaigan en la población meta, beneficiándola) es la barrera comunicacional. Sortearla supone, lograr articular un **discurso unívoco y distintivo** que permita una clara identificación del programa y su entidad patrocinante, una **identidad visual** que identifique y diferencie al programa y su organismo de otras ofertas similares y una **estrategia de promoción y comunicación** dirigida hacia el público meta y públicos aliados, centrada en la búsqueda de “sintonía” entre las necesidades y los intereses de estas poblaciones y los objetivos y modalidad de gestión del programa.

Actualmente, la mayor parte de los organismos tiende a incorporar el componente comunicacional en el diseño de sus programas, en el entendido de que el logro de sus metas está supeditado a la calidad de las comunicaciones que establezca con sus diversos interlocutores.

En un universo tecnológico caracterizado por enormes flujos de información sobre una vasta oferta de servicios y emitidas desde multiplicidad de fuentes y desde diversidad de canales, la información circula en forma indiscriminada, produciendo saturación, redundancia y finalmente, indiferenciación de las ofertas. **Descarte y selectividad son dos rasgos predominantes del modo actual de circulación** de información, a tener en cuenta a la hora de pensar cómo, dónde, a quiénes comunicar. **Ello supone un enfoque estratégico de la comunicación.**

A la necesidad de transmitir la información adecuada hacia el público identificado, se suma la de garantizar la posibilidad de que este público identifique y diferencie la propuesta del programa del resto de propuestas circulantes, así como la necesidad de favorecer la comprensión y adhesión al programa, lo que supone un enfoque dialógico de la estrategia.

En esta línea, posicionamiento, diferenciación, imagen, llegada al público, intercambio y respuesta, son áreas de trabajo a abordar en forma conjunta y son las que conforman el diseño de un plan de comunicación estratégica. Su aplicación a FORMUJER redunda en la identificación de:

Desafíos comunicacionales básicos:

- Lograr que se perciba la articulación entre lo que ofrece la propuesta y las realidades y demandas de sus potenciales usuarios (mujeres y familias, sector productivo, las IFP y sus distintas categorías de personal)
- Establecer un vínculo con los potenciales usuarios/beneficiarios del Programa FORMUJER
- Lograr reconocimiento y legitimidad tanto por parte de las IFP y el sistema de formación regional como de las personas interesadas en capacitarse
- Valorizar la propuesta frente a otras más fragmentarias o menos sólidas.

Herramienta:**UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA****tendiente a lograr:**

- Un discurso de presentación de la propuesta que de cuenta de sus características distintivas y una Identidad Visual que garantice la diferenciación de la propuesta dentro de otras del tipo, a la vez que la identificación (Identidad y Posicionamiento)
- Una difusión de la propuesta/Programa –a través de temas, estilos, lenguajes, soportes y canales– adecuada a los rasgos culturales, de interés y de consumo comunicacional de los diferentes públicos meta
- Un claro reconocimiento de las características y beneficios de las propuestas para sus potenciales usuarios
- Generar canales de acceso real a la propuesta/Programa
- Habilidad de intercambios comunicacionales que enriquezcan la propuesta/Programa
- La legitimación y adhesión hacia la entidad oferente (Credibilidad institucional).

Estas dos vertientes de la comunicación fundamentan y se operacionalizan, prioritariamente, en el *componente interno de la Estrategia de Comunicación*, que FORMUJER adoptó tanto a nivel global del Programa como en cada uno de los Países.

Un aspecto más a retomar y profundizar en este punto destinado a fundamentar y conceptualizar la Estrategia de Comunicación en el modelo de intervención desarrollado por FORMUJER es el *enfoque de comunicación estratégica o comunicación para la acción que concibe a la comunicación como generadora de espacios de intercambio y como herramienta para hacer y lograr cosas, o dicho en forma más técnica, como diseño de acciones orientadas hacia un escenario deseado. La conjunción de ambas funciones es uno de los fundamentos más contundentes para definirla como una herramienta de gestión organizacional de las políticas de formación y equidad.*

- ➔ La generación de espacios de intercambio es lo que habilita la apropiación y enriquecimiento de los ejes conceptuales y de las propuestas metodológicas del Programa y particularmente la retroalimentación y construcción conjunta del conocimiento al interior de cada IFP y por parte de sus distintas poblaciones, entre IFP y, muy particularmente, a nivel del Programa entre los equipos de las Unidades Coordinadoras Nacionales y Regional y las entidades coejecutoras.
- ➔ Por otra parte, al crear vínculos se constituye en habilitadora del diálogo entre actores y contribuye fuertemente a la institucionalización y legitimación de la propuesta.
- ➔ Igualmente se aplica al objetivo de fortalecimiento de la empleabilidad de las personas.
- ➔ La comunicación como acción hace de las acciones comunicativas instancias de formación, transferencia, diseminación y por ello son esenciales para la sostenibilidad de la propuesta.

2. Diseño e Implementación

En el documento de Proyecto de FORMUJER se establecía la realización de una campaña masiva y multimedial, destinada a los diferentes públicos: mujeres, IFP, trabajadores y trabajadoras y en especial al sector privado empresarial. Asimismo, se planteaban acciones de sensibilización dirigidas al sector empresarial con elaboración de materiales de divulgación específicos. Paralelamente, se establecía toda la línea de formación de las distintas categorías de personal de las IFP (docente, de planeamiento, de orientación, etc.). A su vez, se preveían como instancias de monitoreo, evaluación y diseminación, un Seminario Regional Anual, con participación de otras IFP, en especial en el último de ellos cuyo objetivo principal debía ser la diseminación. O sea, se identificaban diversas actividades y públicos con los que se debía trabajar para remover estereotipos y barreras para el acceso y desarrollo femenino en la formación profesional y para mejorar su inserción laboral, pero, no se concebían como un conjunto articulado y tampoco se explicitaba su estrechísima relación con los objetivos de sistematización, diseminación y transferencia.

Por ello, el diseño de la Estrategia es, como ya se señaló, un proceso en permanente construcción, consecuencia y resultado tanto del proceso de desarrollo e implementación del modelo de intervención del Programa como de su propio proceso de desarrollo, constituyéndose en un ejemplo más y muy potente de los:

Ejes metodológicos del Programa FORMUJER:

- **concepción integral y sistémica**, para abordar global y conjuntamente los diversos ámbitos de una política de formación y los diferentes espacios y dimensiones donde opera y se retroalimenta la exclusión y la inequidad;
- **lógica de proceso**, para visualizar el efecto acumulativo de la construcción del conocimiento que se va rediseñando y ajustando durante la práctica;
- **modelo de gestión flexible, participativo, multiactoral e interinstitucional**, que promueve el diálogo social en torno a la formación, las articulaciones y coordinaciones como mecanismos de gestión y la

retroalimentación y construcción conjunta entre países e instituciones, entre las Unidades Coordinadoras del Programa, entre sus componentes y entre la teoría y la práctica.

En esta lógica de proceso, una primera instancia hacia una concepción más articulada y global, fue el *Seminario Taller de Inducción y Lanzamiento del Programa Regional para el Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos (Montevideo, agosto de 1998)* donde, al confeccionarse el Marco Lógico, se definió un componente específico que, además, se caracterizó como “Diseño, estructuración e implementación de una estrategia de información, divulgación, sensibilización y promoción” visualizándose, aunque aún en forma incipiente, las articulaciones con otras líneas de acción.

Desde el Programa Regional se tuvo la convicción de que, con independencia de si se lograba o no concretar una campaña multimedial de validez regional, era imprescindible para lograr identidad común y efecto acumulativo, homogeneizar desde el inicio color, carátula y logo distintivo del Programa Regional para ser aplicado en todos los informes, publicaciones y actividades realizadas, comenzando por la utilización de papelería membretada común en la que hubiera espacio para el Programa regional y la identificación y características del nacional. Aunque desde la Unidad Coordinadora no se contaba con fondos específicos para contratar especialistas en comunicación, se propuso el logo FORMUJER y se gestionó su adopción por los países. Este fue un primer logro en términos comunicacionales que ha demostrado su efectividad y validez por cuanto hoy no cabe ninguna duda que el Programa tiene una identidad propia y única que no se ve afectada por las variaciones, pequeñas pero significativas, desde el punto de vista identitario, de cada país.

Una segunda instancia definitoria en el diseño fue la contratación, por parte de FORMUJER/ Bolivia, en 1999, de una consultoría para realizar un diagnóstico situacional y diseñar la campaña. En esos momentos, Argentina aún no había iniciado su ejecución y en Costa Rica se estaba recién comenzando efectivamente. Esta consultoría aportó el slogan constituido por el “**SELLO de CALIDAD**” y la leyenda “**SABER VALE**”, que afirma el valor del aprendizaje –y que fue adoptado igualmente a nivel regional– ofreciendo la posibilidad de variaciones de color para cada Programa y de ser complementado con una leyenda adicional en el borde para resaltar el enfoque de género: Bolivia, señala “**LAS MUJE-**

RES PODEMOS", el Programa Regional y Costa Rica, lo complementan en el borde con: **"FORMACIÓN Y OPORTUNIDADES"** y Argentina, con **"CADA VEZ MÁS NOSOTRAS Y MENOS EL AZAR"**. Posteriormente, se consolidó el logo **"FORMUJER - Formación y Oportunidades"** que es el que se aplica actualmente tanto a nivel nacional como regional.

Asimismo, el diagnóstico situacional realizado por esta consultoría planteó y fortaleció la concepción de estrategia integrada por dos ejes o dimensiones que, con las variaciones que se profundizan en los siguientes capítulos, ha sido adoptada por el Programa en su conjunto y por cada país en particular:

☞ **Comunicación interna o componente de fortalecimiento interno o institucional**

➔ *Identidad, Organización, Gestión*

Con esta línea la Institución y el Programa se transforman en destinatarios o usuarios de la comunicación. El objetivo es el de construir la identidad del Programa y de la Institución, promover, organizar y gestionar en todas las instancias involucradas el rol de la comunicación respecto a las propuestas conceptuales y metodológicas del Programa, en especial para tomar conciencia de cómo incorporar la dimensión de género en prácticas comunicacionales, muchas de ellas no conscientes ni visualizadas como tales.

Se operacionalizó a través de:

- ◆ Seminarios y Talleres de capacitación para los equipos técnicos de las Instituciones (responsables generales de la implementación, personal de orientación y de comunicación, etc.).
- ◆ Acompañamiento y asesoramiento técnico a los equipos de las Instituciones y de las Unidades Coordinadoras Nacionales del Programa para la organización de actividades y para la producción de materiales específicos así como para el fortalecimiento de las capacidades de diseño e implementación de sus tareas/responsabilidades comunicacionales a futuro y/o permanentes en la institución.

➤ Comunicación externa

➔ *Imagen , Legitimación, Promoción, Información, Difusión, Venta*

En esta línea, el destinatario es el afuera con sus diversos públicos, y se concretó mediante:

- un amplio abanico de actividades de sensibilización y divulgación (Talleres, Desayunos de Trabajo, Encuentros organizados por sí o por terceros, folletos para públicos y objetivos específicos, etc.);
- la campaña multimedial intensiva en Bolivia y Costa Rica;
- los cinco Seminario Taller Regionales en los que, además de atender el monitoreo y evaluación, se realizaron actividades de capacitación sobre algunos de los ejes prioritarios del Programa y en los que se invitó a participar a representantes de las IFP, de otras entidades y programas afines de la región, de organismos internacionales, de financiamiento o promoción de actividades productivas, ONG, etc. para diseminar y transferir la experiencia;
- la presentación y promoción del Programa y sus materiales en las Reuniones Técnicas de Cinterfor/OIT, donde participan delegaciones de los países miembros de la OIT de América y España integradas por delegaciones gubernamentales, de las instituciones de formación profesional asociadas a Cinterfor/OIT; representantes de organizaciones de trabajadores y de empleadores, representantes de organismos internacionales e invitados especiales. El lanzamiento del Programa se hizo en la XXXIV Reunión de la Comisión Técnica realizada en Montevideo en abril de 1999; en la siguiente, realizada en Brasilia (agosto 2001), se presentó la *“Encuesta sobre participación de la mujer en la formación profesional y técnica en América Latina y el Caribe”*,³ que formó parte de los documentos de referencia dis-

³ Cinterfor/OIT, “Hacia una formación decente para las mujeres. Avances y asignaturas pendientes para la participación femenina en la formación profesional y técnica en América Latina y el Caribe”, XXXV Reunión de la Comisión Técnica - Documento de referencia/2, Cinterfor/OIT, 2001 y en *Cinterfor/OIT, Trabajo decente y formación profesional*, Boletín de Cinterfor N°151, Montevideo, 2002, p. 113.

tribuidos, y en la XXXVI Reunión, a realizarse en La Antigua, Guatemala (julio 2003), habrá un panel específico –integrado por las máximas autoridades de las Instituciones ejecutoras del Programa– para presentar el modelo y sus resultados;

- el sitio *web* Mujer, Formación y Trabajo en el página www.cinterfor.org.uy, cuyas características y resultados alcanzados se desarrollan en el próximo punto;
- las Publicaciones FORMUJER, cuya modalidad y composición se explicitan en la Introducción.

Una tercera vuelta de espiral en el proceso de diseño la aportó Costa Rica, mostrando en la práctica, primero, y en la explicitación teórica después, **la condición articuladora y transversal de la Estrategia de Comunicación**: este componente debe actuar en conjunto y apoyar técnicamente todas las actividades y productos desarrollados por los otros componentes para asegurar que las modalidades, el lenguaje, los diseños, etc. respondan, como se señalara en la conceptualización, a un *discurso unívoco y distintivo, a fortalecer la identidad del Programa y a una orientación centrada en la búsqueda de “sintonía” entre las necesidades y los intereses del público destinatorio. O sea, debe responsabilizarse de encontrar el modo y establecer los vínculos para que cada actividad y producto de FORMUJER llegue a sus destinatarios potenciales, sea **identificado, comprendido, apropiado y bien utilizado**. Un ejemplo paradigmático de esta condición se da en el relacionamiento con el componente de Orientación Laboral: desde la revisión de los materiales de divulgación de la oferta a los específicos para las mujeres beneficiarias, la mirada y el apoyo de la Estrategia de Comunicación es imprescindible.*

Una cuarta instancia de consolidación de este camino simultáneo de diseño e implementación fue la elaboración de los “*Lineamientos para la Sistematización y Diseminación de Metodologías y Experiencias*”, cuya síntesis se encuentra en los puntos 2 y 3 de la Introducción, que evidencian la interdependencia entre la recuperación crítica de la experiencia, su comunicación y diseminación y cómo ambas son insumos para la transferencia y sostenibilidad.

La última vuelta de esta espiral, por ahora, la acercaron los desarrollos conceptuales y el ejercicio de planificación estratégica de Argentina. En concordancia con una de las características relevantes del modelo de intervención que

debe ser recogida por la Estrategia, se fundamenta la necesidad de que ésta sea integral y sistémica, respondiendo a los criterios conceptuales y metodológicos comunes, para fortalecer el posicionamiento, la legitimación y la construcción de la imagen del Programa, pero, con énfasis y características específicas para dar respuesta a cada realidad nacional, institucional e, incluso, al interior de las instituciones para atender a criterios de localización geográfica o de especificidades sectoriales. Asimismo, siempre debe ser la más pertinente y efectiva para el público destinatario.

Como todo espiral, sigue abierto y queda en manos de Argentina, su complementación y el dar cuenta de los resultados y productos desarrollados en la etapa que ahora se abre de implementación así como de las novedades y avances que el INFOCAL, el INA y Cinterfor/OIT seguramente irán produciendo.

3. Resultados alcanzados

- ➔ Las experiencias y desarrollos de los tres países y del Programa Cinterfor/OIT se fueron complementando y articulando en el proceso de implementación en forma tal que se cierra la ejecución del Programa con la consolidación de una Estrategia de Comunicación concebida como una intervención transversal y una herramienta de gestión para el logro de los objetivos del Programa y para apoyar técnicamente y articular las acciones de sus diversos componentes.
- ➔ Se ha desplegado un proyecto comunicacional acorde al modelo de Programa, que:
 - ◆ Aborda y aporta a la remoción de estereotipos y a la incorporación de la perspectiva de género en todos los ámbitos que hacen a la política y para sentar las bases de transformaciones no coyunturales.
 - ◆ Responde a criterios uniformes y compartidos en lo conceptual y despliega una diversidad de énfasis, estrategias de implementación, productos e instrumentos que responden a las identidades e intereses específicos o priorizados para cada país. La estrategia común refiere al posicionamiento e imagen de FORMUJER y a la conformación de un

sentido de identidad y pertenencia entre las distintas IFP y públicos beneficiarios e incrementa sustantivamente las sinergias. Los énfasis devienen de los adoptados en el modelo de intervención por cada país y se visualizan, incluso, en el título de los siguientes capítulos de este libro y, como corresponde, las estrategias específicas de implementación, los productos, los estilos y contenidos de los mensajes guardan relación con dichos énfasis y con los perfiles institucionales.

- El proyecto comunicacional se concreta en la estructuración de las acciones en torno a dos ejes:
- ♦ **el fortalecimiento interno e institucional:** deja instaladas en las IFP variadas experiencias demostrativas, y fortalecidas las capacidades de sus equipos técnicos y directivos para visualizar el rol de la comunicación, desarrollar y gestionar sus propias estrategias comunicacionales y hacerlo con la incorporación sistemática de la perspectiva de género;
 - ♦ **la diseminación y promoción externa y masiva:** ha logrado sus objetivos en términos de convocatoria y adhesión de las mujeres destinatarias, ha posicionado a las Instituciones en la opinión pública, mejorando su imagen al asociarlas con género y calidad de la formación, ha visualizado la relación entre atención a la equidad de género y mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial y nacional, ha valorizado socialmente la formación y, específicamente, la participación femenina en ella.
- Esta estructuración es expresión de los dos cortes metodológicos que el Programa ha adoptado para su gestión comunicacional: la *transferencia*, entendida como la comunicación de los aspectos técnicos y didácticos del enfoque conceptual, sus métodos y técnicas, para su apropiación y/o adaptación por poblaciones específicas, y/o para otros contextos y escenarios institucionales; y la *diseminación*, concebida como la difusión de la identidad y particularidades del Programa, de sus propuestas y, especialmente, de sus objetivos de mejoramiento de las posibilidades y condiciones de inserción y desarrollo laboral femenino. De esta manera, la Estrategia ha contribuido sustantivamente al cumplimiento de los objetivos de transferencia y diseminación del modelo propuesto.

- Se cuenta con un modelo de Estrategia y un repertorio amplio de ejemplos y más de 90 piezas comunicacionales de índole impresa, televisiva y radial, transferibles y aplicables por otras intervenciones destinadas a mejorar la equidad de género en la formación y el empleo y para orientar y mejorar los diseños de Programas del BID y la OIT que contemplen esta línea de acción. La puesta a disposición de los mismos a través del sitio *web* y del *CD* que integra esta publicación, multiplican su disseminación y capacidad de llegada, testimonian la voluntad de maximizar recursos al propiciar su utilización gratuita y sin restricciones, y hace que el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el diseño original del Programa para la campaña pública y, en general, para las actividades de comunicación, se hayan superado ampliamente tanto en términos de cantidad como de cobertura.
- Se logró construir una identidad única a nivel regional del Programa mediante la adopción de un logo y un slogan compartido que asocia a FORMUJER con:
 - ♦ *calidad, valor de la formación, solidez y especificidad en los temas de género;*
 - ♦ *oportunidad y posibilidad* para la población meta (mujeres) y para las entidades ejecutoras. Formar a las personas tomando en cuenta la existencia de un mercado laboral escaso, es “oportuno” dadas las dificultades del contexto y su ejecución es una instancia de enriquecimiento y formación para los equipos institucionales.
- Asimismo, esta identidad aporta efecto acumulativo y faculta la concreción de una “caja de herramientas” integrada por el conjunto de Publicaciones FORMUJER que, tal como se señala en el capítulo introductorio, se integran por materiales de distinta índole y elaborados tanto por los países como a nivel regional.
- Se ha incrementado en los países la demanda sobre capacitación para mujeres y se registran mejoras en la diversificación ocupacional, con aumento efectivo de la presencia femenina en áreas “no tradicionales” y de alto contenido tecnológico.

- Se han multiplicado las solicitudes de información y de apoyo efectivo hacia Cinterfor/OIT a nivel de la región latinoamericana para la implementación de acciones específicas destinadas a la formación de mujeres así como de intervenciones más globales e integrales para promover la equidad de género. Esto es el resultado combinado de la ejecución del FORMUJER y de uno de sus productos comunicacionales más novedosos: el sitio *web* que se presenta a continuación.

3.1 Sitio web Mujer, formación y trabajo

Objetivos y diseño

Como uno de los elementos fundamentales para el cumplimiento del objetivo de disseminación y comunicación del Programa FORMUJER, el 8 de marzo de 1998, en conmemoración del Día Internacional de la Mujer, se habilitó el sitio *web* Mujer, Formación y Trabajo (www.cinterfor.org.uy/mujer). Dicho sitio forma parte de la página *web* de Cinterfor/OIT y está dedicado, como su nombre lo indica, al tratamiento de las temáticas vinculadas al género, la formación y el empleo. Ha sido concebido como un espacio de intercambio, reflexión y retroalimentación del Programa FORMUJER y sobre las cuestiones fundamentales del mundo del trabajo y la formación de las mujeres en América Latina y El Caribe. El sitio se propone, mediante la construcción colectiva y la socialización de esfuerzos, contribuir a incrementar y perfeccionar el desarrollo profesional y personal de las mujeres; sus oportunidades de inserción laboral así como generar sinergias e impulsar la coordinación y cooperación en el ámbito regional e internacional entre quienes se hallan comprometidos con la promoción de la equidad de género, tanto en el empleo como en la formación para el trabajo así como en la construcción de sociedades más integradoras y equitativas. De esa manera se espera asimismo estar aportando capacitación y fortalecimiento técnico a las Instituciones participantes de FORMUJER y de toda la región.

Desde el punto de vista conceptual, la información está organizada en las siguientes secciones:

- *Novedades*: presenta la información que se va incorporando diariamente ordenada por fecha de ingreso.
- *Programa FORMUJER*: incluye información sobre las acciones desarrolladas y sobre el proceso de implementación y publica la amplia mayoría de los materiales elaborados por cada Programa Piloto Nacional y por la Coordinación Regional a lo largo de su ejecución. Es un espacio para la difusión, el intercambio y la retroalimentación entre todos los actores participantes y destinatarios del Programa.
- *Programa PROIMUJER*: presenta la información sobre el Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades para la mujer en el Empleo y la Formación profesional, financiado por el Fondo de Reconversión Laboral de Uruguay, administrado por la Junta Nacional de Empleo y con apoyo administrativo y asistencia técnica de Cinterfor/OIT. Este Programa es uno de los ejemplos más contundentes de los logros en términos de diseminación y transferencia metodológica y de lecciones de FORMUJER.
- *Igualdad de oportunidades*: enumera las principales estrategias e instrumentos propuestos por los organismos internacionales y, en especial, por la OIT para promover y garantizar el principio de la igualdad de oportunidades y trato para las mujeres en el empleo y en la formación profesional y técnica.
- *Documentos*: tiene el objetivo de difundir y/o poner a disposición las publicaciones y materiales que se consideran estratégicos para el diseño y ejecución de políticas de formación y trabajo para las mujeres. Se presentan las publicaciones de Cinterfor/OIT y de la OIT relacionadas con la temática, así como también una variada cantidad de documentos, artículos, etc., que llegan al Centro y son cuidadosamente seleccionados por su relevancia.
- *Gestionando la igualdad*: se trata de un espacio que busca, mediante el intercambio de materiales, programas y experiencias, fortalecer y apoyar a sindicatos y a empresas en el diseño e implementación de políticas y estrategias para promover la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el mundo del trabajo y de la formación.
- *Juventud y género*: presenta el análisis de las problemáticas de la juventud desde un enfoque de género, donde se enumeran documentos, experiencias y otros materiales de interés. Es un espacio que ha sido construido

- colectivamente con el sitio Jóvenes, formación y empleo, de la página de Cinterfor/OIT.
- *Temas en la agenda:* creado con la intención de actuar de “antena” para la captación, discusión y aprendizaje colectivo en aquellos temas o problemáticas innovadoras o de importancia crucial para el mejoramiento y actualización constante de la educación profesional y técnica desde una óptica de género.
 - *Estadísticas:* presenta una serie de enlaces a sitios *web* donde se ofrece variada información estadística diferenciada por sexo, sobre la situación del trabajo, de la formación, entre otros.
 - *Eventos:* es una cartelera donde se anuncian las actividades, seminarios, reuniones, etc., que se consideran de interés para el público objetivo del sitio.
 - *Enlaces:* ofrece un listado con enlaces a otros sitios *web* vinculados a la temática y que se consideran relevantes. De esta manera se pretende generar una red de enlaces institucionales así como fortalecer la red de expertos/as de apoyo al Programa Formujer.
 - *De ida y vuelta:* a través de formularios *online* las personas usuarias pueden ponerse en contacto con el equipo de trabajo y enviar sus sugerencias, comentarios, etc.

A comienzos del año 2002, Cinterfor/OIT habilitó su página *web* en inglés y la versión del sitio Mujer, Formación y Trabajo incluye, en un proceso de crecimiento permanente, la traducción de los principales documentos de FORMUJER y la publicación de materiales producidos en inglés sobre la temática con lo cual no solo se está incrementando fuertemente el ámbito de diseminación sino también el acervo conceptual y de materiales puestos a disposición del sistema de formación de la región.

El sitio *web* cuenta con una lista de alrededor de 850 suscriptor@s de todas partes del mundo a quienes se les envía mensualmente un boletín electrónico con todas las actualizaciones. Este boletín es un instrumento de contacto cercano y cotidiano con l@s usuari@s del sitio, que permite a las personas interesadas entrar en contacto con el equipo de trabajo del sitio y con los equipos nacionales de FORMUJER y PROIMUJER.

Implementación

En el proceso de elaboración y constante actualización del sitio *web* la premisa de trabajo se basa en la idea de considerar las necesidades de las personas usuarias y sobre todo las posibilidades de estas, en términos de acceso a *Internet* y de rapidez de la comunicación, teniendo presente que aún existen muchas dificultades vinculadas a costos de conexión y de equipamientos, al ancho de banda, etc., así como de tiempo disponible para la navegación por *Internet*. Por este motivo, se busca presentar la información de la manera más atractiva y dinámica posible, sin que ello le signifique a la persona usuaria requerimientos técnicos y operativos especiales.

Uno de los requisitos esenciales para el sostenimiento de un sitio de estas características refiere a la necesidad de una actualización permanente, que requiere de un esfuerzo constante de búsqueda, investigación, selección, organización, intercambio e incorporación de información de calidad y pertinente a los objetivos planteados. Por su parte, la inclusión permanente de las metodologías, instrumentos, reflexiones sobre logros, dificultades y lecciones de la ejecución del Programa FORMUJER responde no solo a la finalidad de divulgación masiva a bajo costo con un alto potencial de flexibilización y actualización sino a la intención de hacer de la página una herramienta didáctica e interactiva, lo que impone una organización conceptual y técnica propia. Estas actividades están a cargo de la asistente técnica y la asistente administrativa de la Unidad Coordinadora Regional de FORMUJER. El soporte técnico y la infraestructura informática están a cargo y son totalmente financiados por Cinterfor/OIT.

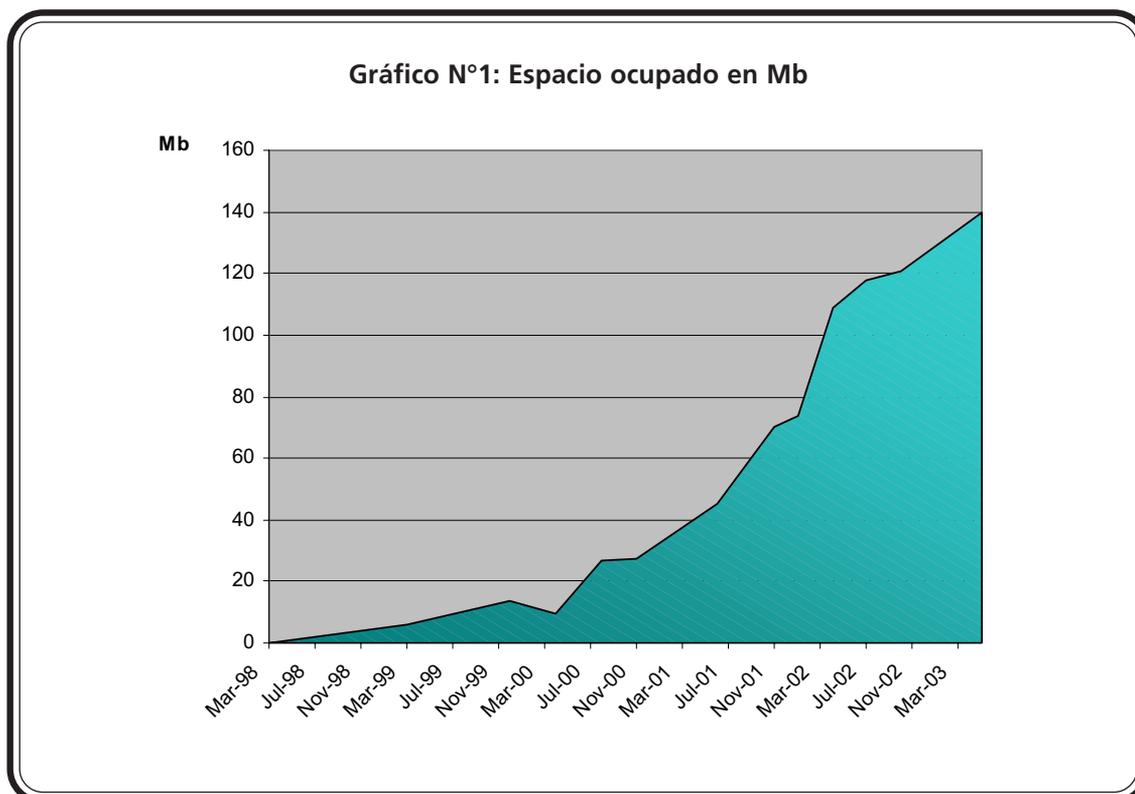
La implementación de un sitio *web* no estaba prevista en el diseño original, entre otros factores porque el desarrollo de *Internet* recién comenzaba a esbozarse. Cuando el Programa inició su ejecución y, ante el importante desarrollo que Cinterfor/OIT había logrado en el área y frente a su decisión de poner a disposición del Programa este instrumento y asumir sus costos –incrementando la contrapartida local–, se decidió encarar la habilitación del sitio, concibiéndolo, en una primera instancia, como un producto y una herramienta de la Estrategia de Comunicación regional.

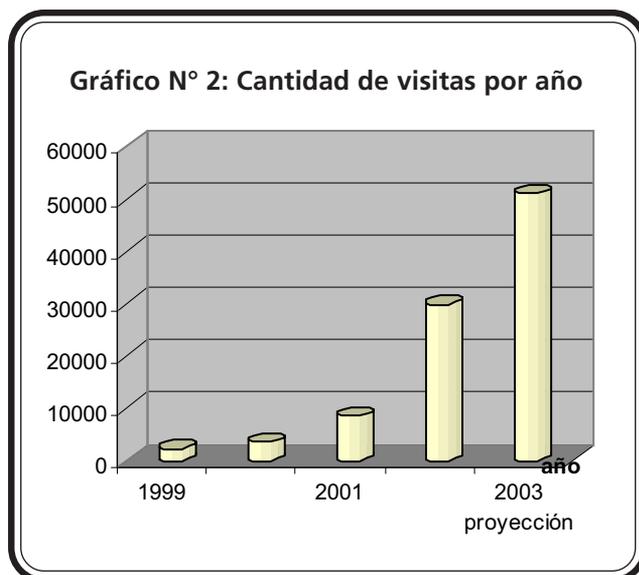
En un contexto donde día a día las instituciones de formación se van incorporando a la red ofreciendo amplia información y diversos servicios, y el acceso a

Internet se ha ido ampliando y convirtiendo en una actividad habitual para un público en constante crecimiento de varones y mujeres, desde Cinterfor/OIT y desde FORMUJER se ha encarado un proceso de desarrollo para transformar al sitio en un instrumento de gestión, en un espacio formativo, de capacitación, retroalimentación e intercambio permanente, superando ampliamente la mera función informativa y de divulgación.

El volumen, calidad y actualización de la información que presenta el sitio Mujer, Formación y Trabajo le ha permitido constituirse en uno de los sitios sobre la temática más completo y actualizado de la región, así como también en un instrumento de formación, de vinculación con el entorno, de relacionamiento con el mundo y de intercambio permanente con otras personas, programas, instituciones de formación profesional, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de trabajadores, de empleadores, organismos internacionales, etc., que se traduce, como se señalaba anteriormente, en un incremento sostenido de demandas de orientación y asistencia técnica.

Un análisis sobre el crecimiento y evolución de la página *web* de Cinterfor/OIT revela su alto grado de significación y relevancia para la región, y no deja





lugar a dudas sobre la utilidad y eficacia de los medios de comunicación virtual (fundamentalmente correo electrónico) para la construcción, gestión, ejecución, evaluación y difusión de políticas, programas e instrumentos.

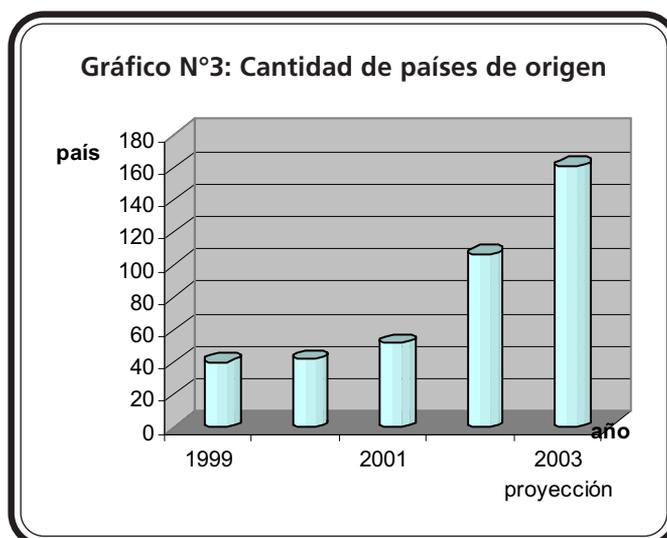
El análisis focalizado del sitio Mujer, formación y trabajo demuestra su crecimiento constante con relación a la cantidad y calidad de la información así

como al número de visitas de usuarios y al tiempo de duración de esas visitas. Los datos disponibles, extraídos de varios informes estadísticos, indican que, en marzo de 1998, contaba con 56 páginas, un año después ya eran más del doble y a finales del año 2002 está en el entorno de las 800. La magnitud de esta evolución se percibe con claridad en el gráfico 1. Asimismo, es especialmente significativo el número de visitas que duran entre 30 minutos y una hora que, por otra parte, tiene tendencia ascendente.

Otro indicador de crecimiento es el vinculado con la cantidad de visitas diarias que recibe el sitio: en 1999 recibía más o menos 13 y a comienzos del año 2003, se registran 70 visitas promedio por día.

Su procedencia u origen se ha ido diversificando notoriamente, lo que se puede observar de forma clara en la gráfica N°3 para lo cual la habilitación del sitio *web* en inglés ha sido un aporte sustantivo.

Respecto a la asunción del sitio como espacio educativo y de intercambio cabe mencionar que se ha procesado más



rápidamente por el público externo al Programa que por sus integrantes. O sea, el proceso de internalización y apropiación de un espacio nuevo y desconocido, como lo era *Internet*, para la mayoría de las personas e instituciones, ha sido lento (en términos de la rapidez con que se suceden los cambios actualmente) y diferenciado. Aparece vinculado a las limitaciones importantes e, incluso, a la inexistencia de posibilidades de acceso a *Internet*, por parte de algunas áreas y centros ejecutores del Programa así como a que la incorporación del sitio como un espacio de trabajo y coordinación no es algo que se da naturalmente, sino que requiere un proceso de aprendizaje por parte de todas las personas e instituciones participantes. Este proceso se ha ido fortaleciendo en el último año, los equipos nacionales ya han asumido como tarea habitual la remisión de información y materiales para la *web* y de manera creciente y más sistemática, lo asumen como herramienta para la diseminación hacia las instituciones contrapartes.

4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la sostenibilidad

- La Estrategia de Comunicación debe responder a los ejes conceptuales y metodológicos del tipo de intervención en la que se inscribe y ser coherente con sus estrategias de implementación y debe articular actividades masivas a los efectos de posicionamiento y diseminación con un amplio repertorio de modalidades y recursos, pertinentes y acordes al objetivo (informar, promover, transferir, internalizar o dar sostenibilidad) y al público destinatario (la propia Institución, los diversos equipos y categorías de personal, las mujeres beneficiaras, el sector productivo, el escenario público de políticas, etc.).
- El entrecruzamiento entre los perfiles culturales y de potencialidades institucionales y de los requerimientos de la gestión del Programa o intervención debe constituirse en el eje orientador del diseño de la Estrategia de Comunicación.
- La experiencia de los tres países enfatiza fuertemente la **significación del eje de fortalecimiento interno**: se trata de dotar a los equipos técnicos de las suficientes herramientas para que ellos mismos sean capaces de

diseñar mensajes, formatos, soportes y acciones dirigidas hacia sus poblaciones meta. El rol de la Estrategia de Comunicación es el de proveer a los equipos de herramientas conceptuales, metodológicas y operativas para poder desarrollar actividades de comunicación, promoción y transferencia hacia l@s eventuales beneficiari@s o involucrad@s en el proceso formativo.

- ♦ Asumir el diseño e implementación del proyecto comunicacional en forma conjunta y promoviendo el involucramiento directo de la institución contraparte no solo incrementa la pertinencia y la apropiación de la propuesta sino que se constituye en una metodología para concretar el eje de fortalecimiento interno tanto en términos de incorporación de la perspectiva de género como de fortalecimiento de las capacidades técnicas comunicacionales.
- ♦ Igual resultado generan las acciones de monitoreo, apoyo técnico y las producciones conjuntas. Esta línea de trabajo tiene que incorporarse como práctica del enfoque sistémico al interior de las Unidades Coordinadoras y es lo que otorga y fundamenta el carácter articulador y transversal a la Estrategia de Comunicación. Uno de los factores de éxito de FORMUJER fue su posicionamiento como instancia de trabajo y apoyo técnico especializado para lo que jugó un papel relevante la elaboración de materiales de calidad y en el que los aspectos comunicacionales estaban considerados, aunque se registraron diferencias importantes de grados siendo la experiencia de Costa Rica la más completa y ejemplarizante.
- ♦ La capacitación ligada a las funciones del personal de las instituciones facilita la comprensión del enfoque de género y su incorporación en el trabajo concreto y confirma la importancia de conocer a la institución y sus procedimientos, pues las propuestas de incorporación de la perspectiva de género deben estar adaptadas a las actividades específicas que realiza cada persona.
- ♦ Es igualmente fundamental generar espacios para sistematizar el conocimiento de la realidad de las mujeres beneficiarias y generar a lo interno de la institución un proceso colectivo de reconocimiento de los esfuerzos femeninos para mejorar sus condiciones de vida.

- Con relación a la *campaña externa y masiva*, la experiencia de Bolivia y Costa Rica y la indagación realizada por Argentina, muestra que es fundamental que el público destinatario pueda reconocerse en el mensaje a través de la representación de situaciones vivenciales que aborden los temas y preocupaciones que les son propios y, en la medida de lo posible, sean protagonizados por l@s propios destinatari@s: empresari@s, las mujeres y sus familias y el cuerpo docente. *Ya sea en la instancia de difusión como en la de captación, el estilo testimonial y el tono personalizado son relevantes para otorgar credibilidad a la propuesta.*
- ◆ Las estrategias para la *captación* de beneficiarias son acertadas, en tanto se basan fuertemente en el intercambio oral y en la difusión presencial. Se debe observar concordancia entre el estilo de llegada y las modalidades comunicacionales a los que esta población es más afín. La instancia de difusión pública necesita complementarse con instancias de *captación mediante canales de interacción interpersonal*. Ambas deben concebirse como instancias complementarias de una estrategia de posicionamiento y difusión para la captación de beneficiarias. En este sentido, las charlas explicativas y el seguimiento/información personalizadas aparecen como instancias no soslayables.
 - ◆ Las estrategias de *difusión* de la campaña pública pueden reducir costos mediante la incorporación de todos los canales a los que las Instituciones de Formación tienen acceso ya sea gratuito o bonificado, los programas televisivos y radiales afines, el circuito de comunicador@s comprometid@s con las temáticas, etc. Asimismo pueden optimizarse y ampliar su impacto mediante acuerdos de difusión con organizaciones locales, comunales, etc.
 - ◆ En cuanto a las piezas impresas, se recomienda efectuar los acuerdos necesarios para la colocación de afiches en lugares de libre acceso por los que circulen mujeres (calles, paseos públicos, escuelas, centros de salud, etc.).
 - ◆ Los materiales y acciones dirigidas al sector empresarial deberían asumir como orientaciones prioritarias la lectura ágil y rápida, la presentación cuidada y la incorporación de temas específicos y técnicos de su

interés, los que pueden tratarse mediante publicaciones específicas, y también en conferencias, desayunos de trabajo, etc.

- Como recomendaciones generales para diseños futuros de intervenciones que contengan esta línea de acción:
 - ♦ Sería necesario prever recursos para realizar sondeos de opinión e instancias de relacionamiento y comunicación con los distintos públicos destinatarios para poder captar y entender las imágenes y representaciones que le son propias y los que serían receptivos en la campaña así como los temas de su interés o que los movilizan.
 - ♦ La Estrategia de Comunicación debe formar parte de las funciones y responsabilidades de la Unidad Coordinadora, tener rango de componente y contar con un/a especialista que se mantenga durante toda la ejecución y no por etapas o asumiendo la Estrategia como un servicio externo y coyuntural lo que no significa que la producción de las piezas no sea externamente contratada.
- Para poder aprovechar en toda su potencialidad y efectividad a la página *web* como instrumento de la Estrategia de Comunicación se requiere asegurar recursos en términos de infraestructura, disponibilidad y acceso fluido.

II. Una estrategia de comunicación focalizada en las instituciones coejecutoras y para la transferencia y diseminación del modelo FORMUJER Argentina

1. Fundamentación
2. Perfil de la estrategia comunicacional de FORMUJER Argentina
3. Diseño, desafíos y enfoques de una planificación comunicacional para un modelo de intervención descentralizado y para viabilizar la transferencia y la sostenibilidad
 - Diagnóstico
 - Elaboración de lineamientos y pautas de trabajo
4. Plan Global de Comunicación
 - 4.1 Plan de alcance general de la UNE
 - 4.2 Planes descentralizados, focalizados en los Institutos de Formación Profesional

1. Fundamentación

El Programa FORMUJER inició formalmente sus actividades en el primer trimestre del año 2000, un año y medio después que los otros integrantes del Programa Regional y, además, tiene una modalidad de implementación particular en relación a la región, definida por el hecho de estar situado dentro de un Ministerio de Trabajo. Se inscribe, por tanto, en un escenario en el cual la oferta de educación técnica y de formación profesional, al haber sido descentralizada, está disseminada en un universo heterogéneo de actores, cabiéndole al Estado el rol de determinar un marco, orientar las acciones y cooperar con quienes intervinieren en ese campo, de acuerdo a objetivos de política. Por eso, FORMUJER Argentina *coejecuta sus acciones con terceros*, esto es, con instituciones de formación profesional o técnica (IFP), de distinto origen o carácter. Esta modalidad ha determinado, asimismo, la adopción de énfasis y estrategias específicas y diferenciadas en el marco del modelo conceptual y de estructura de componentes del Programa Regional. Entre ellos se destaca:

- una estructura de gestión basada en la intervención coordinada de varios actores detrás de una iniciativa de formación para el trabajo;
- una estrategia de intervención desde el Estado nacional centrada en la *cooperación y el fortalecimiento institucional* de los proyectos y capacidades de las IFP coejecutoras institucionales, dentro de un marco común de objetivos y componentes claramente determinados y monitoreados desde la Unidad Ejecutora de FORMUJER;
- una estrategia de *relacionamiento con la población meta*, mujeres de sectores pobres o empobrecidos, centrada igualmente en el fortalecimiento o construcción de *sus proyectos ocupacionales personales o colectivos*.

En este marco, también los alcances y objetivos del componente Estrategia de Comunicación presentaron, desde el diseño primario, peculiaridades siendo los más determinante el hecho de no plantearse una comunicación hacia fuera y, menos aún, una campaña multimedial única y masiva, la necesidad de formular estrategias diferenciadas acordes a las necesidades de cada IFP y, desde el punto de vista del Ministerio y, por ende, la Unidad Coordinadora, poner la comunicación al servicio del objetivo de disseminación, transferencia y fortalecimiento de

las diversas áreas técnicas del propio Ministerio y del más amplio espectro posible de los terceros ejecutantes de formación.

Este modo de concebir la Estrategia de Comunicación se sustenta, además de en los factores institucionales mencionados, en dos factores adicionales: uno, el momento en el cual se desarrolla la estrategia, y otro, de carácter conceptual, según el cual la estrategia debía ser coherente con el carácter participativo que ha tenido la experiencia argentina.

En relación con el primer aspecto, es importante señalar que la estrategia radica en un lineamiento general que encuadra las estrategias particulares y un acompañamiento técnico al proceso de planificación y gestión y de las estrategias focalizadas. Esto es producto de una opción metodológica: si bien se trata de un trabajo de mayor complejidad, ya que necesariamente hay que coordinar la diversidad de intereses y objetivos estratégicos de las IFP, se entiende que, cerca del cierre del programa, el componente comunicación debía ser un aspecto más a “transferir” a las instituciones. De esa manera se intenta dejar la mayor cantidad de capacidad instalada en materia de gestión de las comunicaciones para favorecer la sostenibilidad y continuidad del enfoque de FORMUJER en cada contexto.

En relación con el segundo aspecto, de carácter conceptual, la estrategia partió de la premisa de que si el proceso FORMUJER era el resultado de una construcción colectiva, la estrategia de comunicación debía ser capaz de contener dicha diversidad y multiplicidad. Lo anterior supone afirmar que si las representaciones, imágenes, juicios, etc., en torno al carácter y acción de FORMUJER son resultado no sólo de la acción de un equipo técnico “especialista”, sino también producto de la intervención de los actores de las distintas IFP, esas perspectivas debían ser retomadas en la estrategia.

Si a este marco referencial, se le agrega los desfases temporales de la ejecución, queda explicado porqué la orientación y estructura del capítulo argentino de este libro difiere de los restantes: el componente que nos ocupa está en la etapa de conceptualización y planificación. Si bien ya se han realizado actividades específicas, lo que se está en condiciones de compartir es el proceso desarrollado hasta aquí para definir la orientación y el diseño que se pretende implementar, las metas a las que se quiere llegar y la planificación de las actividades y productos que se desarrollarán para ello.

2. Perfil de la estrategia comunicacional de FORMUJER Argentina

Teniendo como base las consideraciones en torno al porqué y para qué comunicar, mencionado en el capítulo I, la primera cuestión que se planteó FORMUJER Argentina, en vistas al diseño e implementación de su Estrategia de Comunicación, fue la de atender a los estilos de comunicación y gestión ya presentes en su gestión. Este equivale a partir del reconocimiento y la afirmación de que, aun cuando no exista una estrategia de comunicación “explícitamente formulada como tal”, todo proyecto contiene y supone un modo de concebir y encarar la comunicación: parte del espíritu de un proyecto está dado y se manifiesta en sus formas de comunicación.

Desde este punto de vista más bien holístico de los procesos sociales, se considera que una estrategia de comunicación explícita es relevante y necesaria para optimizar los recursos de un proyecto y lograr su llegada a los públicos con los cuales desea interactuar. Sin embargo, es conveniente que se asiente en los rasgos que provienen del enfoque conceptual y de gestión de un proyecto. Este modo de concebir el diseño y gestión de estrategias difiere de las formulaciones más clásicas, en donde las fases, objetivos, tareas y resultados son más o menos similares para todos los casos. Aquí, por el contrario, se está afirmando que una de las condiciones para que una estrategia comunicacional funcione es que la misma incorpore los estilos y concepciones sobre la comunicación existentes en los actores del proyecto en cuestión, apoyándose en las fortalezas e intentando dar una respuesta creativa cuando el estilo de gestión no se atiene a los tradicionales. Es decir, a cada proyecto, a cada equipo (con su forma de entender las relaciones institucionales, interpersonales y sociales) una estrategia. Dado que FORMUJER en general, y la Unidad Nacional Ejecutora (UNE) argentina especialmente, concibe el proyecto y lo está llevando adelante con una lógica más sociológica y antropológica que administrativa, pensar la comunicación y la especificidad de la estrategia conduce a introducir en el enfoque comunicacional aspectos tales como el rol de la participación, grados de participación, verticalidad vs. horizontalidad de la comunicación, etc. Las anotaciones que siguen pretenden ser un aporte al “encuadre” dentro del cual se ha entendido conveniente diseñar y gestionar este componente.

Partiendo de la conceptualización de la estrategia comunicacional como un *proyecto comunicativo* cuyos alcances guardan relación con los niveles de involucramiento y participación que otorga a la población meta del proyecto, es importante distinguir las estrategias comunicacionales que FORMUJER Argentina se ha dado a sí mismo en su fase de instalación y puesta en marcha del Proyecto, de aquellas que se entenderán convenientes de implementar en su actual fase de desarrollo.

Sintéticamente, la situación puede describirse así:

- ♦ Durante las etapas de instalación y puesta en marcha del proyecto, se apostó a la construcción de lazos con los actores responsables de diseñar y ejecutar los trayectos formativos (IFP). El objetivo era generar un vínculo estrecho con sus actores, para garantizar situaciones de credibilidad y confianza que redundaran en la apropiación del proyecto por parte de sus actores. Es decir, la estrategia fue la de construir imagen “desde abajo” (no se trabajó para la “colocación de bandera” en el territorio). En este sentido, operó de acuerdo al criterio de que el diagnóstico, la planificación y la gestión de la estrategia incluye, desde el principio, a los usuarios del proyecto comunicativo como agentes de decisión. Es decir, ha enfatizado en el proyecto comunicativo los niveles y alcances de Opinión y Decisión, por sobre Difusión e Información ampliada.
- ♦ Este estilo de trabajo puso el énfasis más en el intercambio de opiniones y percepciones en torno a los objetivos del proyecto, que en la diseminación de información ampliada del mismo. Se considera que esta estrategia ha sido exitosa dada la profundidad con que los actores se han apropiado del enfoque y contenidos de FORMUJER, ya que, de algún modo, puede afirmarse que el discurso que da identidad a FORMUJER es el resultado de la confluencia y articulación de los discursos de sus distintos actores (equipos IFP).
- ♦ La desventaja es que esta opción por la profundidad antes que por la extensión, hace que –al emerger nuevos sectores u actores con los que hay que relacionarse– FORMUJER no cuenta con un “capital de legitimidad” ya ganado que le facilite la entrada a dichos espacios.

Ahora bien, para su actual fase de desarrollo (próxima al cierre en mayo de 2004), FORMUJER Argentina tiene que poner la prioridad en **generar una es-**

trategia de comunicación que apunte a contribuir a la sostenibilidad del enfoque y a su transferencia.

→ El desafío, entonces, es retomar los puntos fuertes del discurso colectivo construido, apostando a la *irradiación* de las características y resultados de FORMUJER, como muestra concreta de su factibilidad a un nivel ampliado, de modo de generar una plataforma para acciones de negociación y persuasión con nuevos sectores susceptibles de adoptar el conjunto o algunos componentes del proyecto.

Es decir, se trata de, sin traicionar el estilo preexistente, ser capaces de *dar un salto hacia la información ampliada* de modo tal que el proceso mismo de información ampliada contemple dispositivos de interlocución (recepción de opiniones). O dicho de otro modo, avanzar hacia la orientación de “plantar bandera”, pero manteniendo el respeto al enfoque de trabajo aplicado hasta la fecha, más cercano a la comunicación comunitaria que masiva.

Esta orientación comprende los siguientes rasgos básicos:

- El diagnóstico comporta un tratamiento de los discursos, instancias y formatos de mediación como síntomas o signos capaces de indicar la modalidad que posee la comunicación en un ámbito dado.
- El contexto comunicacional lo establecen los discursos y relatos, las historias personales, sociales y culturales.
- La experiencia colectiva es, a su vez, leída con relación a la historia en la que el colectivo está inserto y a las conexiones múltiples con su contexto.
- El análisis comunicacional y su planeamiento trabaja desde una perspectiva en la que los fenómenos sociales son concebidos como procesos de producción de sentidos en los que intervienen diversos actores estableciendo relaciones comunicativas.
- Implica planificar con una *perspectiva relacional* los intercambios discursivos.
- Presta atención a las *relaciones comunicativas* que se establecen entre los actores con quienes y/o para quienes se diseña el proyecto, a los *instrumentos tecnológicos* a través de los cuales se produce el intercambio y a los *lugares de mediación no tecnológicos*.

- La estrategia es capaz de retomar y articular saberes y relatos.
- La estrategia retoma estos saberes y relatos, dándoles un formato comunicacional informacional/persuasivo/didáctico capaz de impactar en los entornos claves para la sostenibilidad del Proyecto. *Ello supone pasar de un estilo de comunicación interpersonal e interinstitucional a un estilo comunicacional interinstitucional de alcance sectorial, con sentido fuerte.*

3. Diseño, desafíos y enfoques de una planificación comunicacional para un modelo de intervención descentralizado y para viabilizar la transferencia y la sostenibilidad

Dadas sus especificidades y el estadio de desarrollo en el que se encuentra, FORMUJER Argentina debe enfrentar un doble desafío:

- ➔ *Diseñar una estrategia de comunicación de impacto ampliado articulada con estrategias de comunicación focalizadas, es decir, susceptibles de ser pensadas y apropiadas por los equipos técnicos y/o responsables de estos equipos en función de sus necesidades específicas*
- ➔ *Identificar y validar el para qué y la pertinencia de una Estrategia de comunicación a ser desarrollada en un escenario de finalización de las acciones de formación por parte de las IFP en setiembre de 2003 y para dar satisfacción a los objetivos de transferencia y sostenibilidad del modelo de intervención*

Para encararlo, y mediante una consultoría especializada, en una primera instancia decidió realizar una indagación de imagen del proyecto en los equipos técnicos y grupos de beneficiarios de las IFP y un sondeo de opinión sobre el programa entre responsables del diseño de políticas públicas y del sector privado.¹ Si bien la intención era cubrir a todas las IFP, por las condiciones del contex-

¹ Ver "Indagación Cualitativa sobre Imagen de FORMUJER: Lineamientos para el diseño de estrategias comunicacionales", Informe de Trabajo de María José Mena Larraín, mayo 2002, p. *web* Mujer, Formación y Trabajo.

to político-institucional del año 2000, esta indagación se circunscribió a las de Capital Federal (Parroquia San Cayetano) y Gran Buenos Aires (Universidad Nacional de Quilmes-UNQUI). Pese a esta restricción, se obtuvo información de enorme riqueza para evaluar el impacto de FORMUJER, a partir de las percepciones y representaciones que responsables y beneficiari@s fueron construyendo durante las actividades de exploración y, especialmente se pudieron definir los lineamientos de base para el diseño de la Estrategia.

Se estableció, entonces, que dicho diseño debía construirse mediante tres fases:

- ➔ Diagnóstico compartido de fortalezas, oportunidades y debilidades comunicacionales de FORMUJER a nivel central y en sus puntos de focalización, e identificación de objetivos y orientación de las estrategias de comunicación a desarrollarse.
- ➔ Elaboración de recomendaciones, lineamientos y pautas de trabajo para la implementación de las estrategias acordadas.
- ➔ Planificación, puesta en marcha y monitoreo de los insumos y actividades centrales de las estrategias.

Diagnóstico

La primera fase se encaró mediante la realización de *Talleres* con cada una de las IFP² que, al mismo tiempo que sensibilizaran y capacitaran en la temática comunicacional a los equipos, se orientaran a desarrollar planes de comunicaciones específicos, con participación de los actores, a efectos de posibilitar la mayor autonomía posible en materia de gestión comunicacional en las IFP, en vistas del escenario de cierre del Programa FORMUJER.

O sea, los Talleres se diseñaron pensando que debían hacer confluir los intereses de la estrategia comunicacional de la UNE con las realidades y demandas comunicacionales de las instituciones de formación. Esto significa en concreto, que los talleres debían tender a facilitar la construcción de estrategias que

² Ver "Jornadas Taller para el Diseño de Estrategias de Comunicación: Actividades y Resultados", Informe de Trabajo 2, María José Mena Llarain.

articulaban el interés del Programa en su conjunto con los de cada IFP referida a la sostenibilidad de la experiencia y la capacidad de transferencia. Se trataba entonces de:

- Dejar registro e instalar en actores relevantes en los ámbitos de Formación y Empleo las ventajas del enfoque que propone FORMUJER.
- Abrir vías de relacionamiento con el contexto que posibilitaran transferir el enfoque y/o los mismos u otros trayectos formativos a otras instancias de formación u empleo.
- Dejar incorporada en cada IPF la capacidad de mirar comunicacionalmente las acciones y hacer un uso estratégico de las mismas con vistas al posicionamiento, transferencia y replicabilidad de la experiencia. Ello supone cierto grado de descentralización de las estrategias y participación en el diseño de las mismas.

Los tres aspectos suponen el diseño y gestión de una Estrategia de Comunicación única de FORMUJER Argentina como entidad global (desde la UNE) y al mismo tiempo, la capacidad de desagregar la estrategia única en estrategias focalizadas, incorporando a los actores en la fase de diseño y posibilitando la apropiación de las mismas para su desarrollo.

Con su realización se logró:

- ➔ Transferir a los equipos herramientas conceptuales e instrumentales sobre el rol, la planificación y la gestión de actividades comunicacionales.
- ➔ Reconocer los puntos fuertes y débiles existentes a nivel de comunicación y relacionamiento con el contexto en las IFP.
- ➔ Identificar y pautar necesidades y objetivos en materia comunicacional, en función de los objetivos generales del proyecto.
- ➔ Esbozar metas y áreas de trabajo para implementar Estrategias de Comunicación acorde a los objetivos del Programa.

La expresión concreta de estos logros se encuentra en el punto 4.2.

Elaboración de lineamientos y pautas de trabajo

El proceso de retroalimentación entre la información aportada por la indagación de imagen del Programa, la reflexión conjunta sobre las prácticas, necesidades y expectativas de cada IFP y los aportes de los actuales enfoques y desarrollos conceptuales sobre planificación comunicacional, se encaró el análisis de las modalidades comunicacionales que FORMUJER se fue dando.

Este análisis permite afirmar que –aún no en forma sistemática– lo que se hizo fue un juego de “pivoteo” entre un modo de hacer tradicional y un modo de hacer propio de la gestión participativa (el objeto del resultado de la acción es sujeto activo del proceso).

¿Cuáles son algunos de los rasgos de estos modos de hacer que sustentan esta afirmación?

La **planificación tradicional** se caracteriza porque:

- ♦ El diseño y la ejecución están bajo la responsabilidad decisoria de un actor único
- ♦ Responde a la lógica de modelos teóricos basados en un saber técnico
- ♦ La definición del problema y la construcción de escenarios deseables es diseñada de acuerdo a la lógica interna de la organización ejecutante y/o el estado del arte en el área de disciplina en cuestión
- ♦ Los productos de la gestión planificada más que creados en relación con sus usuarios, son puestos a disposición de los mismos
- ♦ La población destinataria de la acción está ubicada en un rol de “beneficiaria”, es decir, en posición pasiva respecto del equipo ejecutor
- ♦ La relación entre problema-acciones-objetivos se concibe como lineal y concatenante
- ♦ Los factores de incertidumbre, irrepetibilidad de cada escenario y las variables espacio-tiempo aparecen como fuertemente controladas en el diseño, por lo que una situación no esperada en el proceso de gestión es concebida por el modelo de análisis como “desvío” y tratada como tal.

La **planificación participativa**, por su parte, implica:

- ♦ Apropiación del proyecto como objetivo: Superar el enfoque de planificación centrado en las necesidades, gratificaciones y dependencias funcionales para incorporar en análisis qué significa y qué formas asume el uso de los medios para los diferentes sujetos involucrados en una situación de comunicación.
- ♦ Reconocimiento de la práctica de planificación de proyectos comunicativos prioritariamente como acción cultural. Esto implica considerar los procesos comunicacionales como inscriptos en un contexto cultural dado y un involucramiento particular de los sujetos, considerados como hacedores de cultura: “...(el) sistema de hábitos, de disposiciones, de esquemas de percepción, comprensión y acción (...) no puede producirse solo a través de la mera objetividad. Necesita reproducirse también en la interioridad de los sujetos”.³
- ♦ Superación de la finalidad de transferencia informativa por la de interacción comunicativa.
- ♦ Modificación de la relación tradicional sujeto-objeto e inclusión de la subjetividad. Desde esta óptica l@s ciudadan@s no pueden ser considerados como objetos de la acción comunicativa.
- ♦ Incorporación de la dimensión interactiva, que incorpora “las definiciones socialmente construidas por l@s actor@s de sus propias situaciones”.⁴
- ♦ Valorización de la participación de los actores en el proceso de diagnóstico, planificación y ejecución de proyectos.
- ♦ Elaboración de diagnóstico con incorporación de la perspectiva de las personas u entidades afectadas por el proyecto, desde opinión a participación: esta visión del diagnóstico lo concibe como el ejercicio mediante el cual se intenta definir en qué consiste el problema o situación que desea modificar, para quiénes el problema o la situación que desea cambiar es tal y qué modalidades adquiere el problema o situación a modificar para los involucrados.

³ García Canlini, Néstor, “Ideología, Cultura y Poder”, Secretaría de Extensión Universitaria, UBA, 1997, pp. 62 y 63.

⁴ Thomas R. Lindlof, “El Planeamiento de la Investigación Cualitativa”, en *Qualitative Communication Research Methods*, Cap. III, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995. Traducción, adaptación y notas de Laura Siri.

- ♦ Metodológicamente, lo anterior significa entre otras cosas introducir en los modelos de planificación a los llamados *agentes críticos*, o sea “...los individuos o grupos sociales que afectan o pueden ser afectados, recibir o generar efectos o impactos de la acción”.⁵
- ♦ Redefinición del rol del planificador. De la mirada experta a la actitud investigativa: El investigador comparte voluntariamente el control de la escena de investigación para poder aprender las reglas y significados de la vida social desde su interior.
- ♦ Inclusión de la noción de especificidad e irrepetibilidad de cada situación objeto de planificación.
- ♦ Incorporación relevante de la dimensión cualitativa.
- ♦ De la idea de planificación como guía para la acción a la idea de planificación como herramienta flexible.

Es, entonces, teniendo muy presente estas consideraciones que FORMUJER encaró el trabajo de planificación y gestión comunicacional que, en primer lugar, implicaba responder a una pregunta central: ¿para qué o con qué objeto poner en marcha una estrategia de comunicación de un proyecto que está cerca de su finalización? O sea, abordar lo que al comienzo de este punto se definía como su segundo desafío.

De esta pregunta se deriva otra: Si las IFP van a terminar su gestión como parte de FORMUJER en septiembre del 2003 pero apuntan a continuar trabajando en la línea propuesta por el Programa, la Estrategia de Comunicación, ¿debería centrarse en FORMUJER o más bien en la comunicación del enfoque del mismo?

Los criterios orientadores para responder a estas inquietudes se desprenden del análisis de propósitos y metas propuestas para el actual período de trabajo.

Según el informe de trabajo “Cumplimiento y Ampliación de Metas en la ejecución del Programa FORMUJER Argentina”, son propósitos y metas del Programa, hasta mayo de 2004:

⁵ Bañón y Carrillo, op. cit.

- ➔ Incluir la perspectiva de género de manera transversal en las políticas y programas del Ministerio y en la formulación de las bases para la consolidación de un Sistema Nacional de Formación Profesional.
- ➔ Extender el modelo de intervención del Programa a otras Instituciones de Formación responsables de oferta pública masiva.

Es decir, se trata no tanto de difundir, sensibilizar y generar compromiso sobre FORMUJER, sino sobre todo de ***comunicar el enfoque y los dispositivos de intervención que FORMUJER ha puesto a prueba durante su desarrollo, apostando a la incorporación y/o consolidación de estos elementos en nuevos diseños de políticas y/o acciones de formación.***

Constituye, entonces, ***el horizonte de la estrategia comunicacional de FORMUJER Argentina facilitar condiciones para la sostenibilidad del enfoque*** mediante:

- ➔ La transferencia del enfoque y las metodologías utilizadas en FORMUJER a otros ámbitos y/o sectores de la formación para el trabajo a sectores de formación para el empleo.
- ➔ La disseminación de la experiencia como ejercicio de política pública.
- ➔ La comunicación y el intercambio para facilitar el logro de los *resultados* de FORMUJER en cada IFP y la *sostenibilidad del modelo*.

4. Plan Global de Comunicación

En concordancia con todo lo señalado, el plan tiene dos niveles de desenvolvimiento: el general y el focalizado.

4.1 Plan de alcance general de la UNE

Ha sido concebido como acción comunicacional planificada que busca coherencia con el *estilo de relacionamiento* manifiesto en la gestión, a la vez que como herramienta transversal al modelo de gestión adoptado por FORMUJER y se desprende de las metas y los resultados de gestión formulados por la UNE para el conjunto del Programa.

Implica la realización de:

- ♦ Acciones de asesoría y acompañamiento a los planes focalizados en la IFP, considerados como actores multiplicadores de la comunicación.
- ♦ Diseño de acciones y materiales de transferencia y disseminación desde la UNE con una doble orientación a instancias no provinciales.
 - Transferencia del enfoque en lo referente a modalidad de formación para la empleabilidad.
 - Disseminación de la experiencia FORMUJER y enfoque subyacente, como estrategia de diseño y gestión de políticas públicas.

Metas del Programa Argentina de pertinencia comunicacional	Plan de comunicación a desenvolverse con Resultados a mayo 2004
<p>➤ <i>Acciones de transferencia entre IFP del país y la región se desarrollan entre el segundo y tercer año</i></p> <p>Ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transversalización de género - Proyecto ocupacional y formación por competencias - Triangulación demanda mundo laboral, - Características población destinataria, diseño de trayectos formativos - Emprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de información y difusión sobre especialidades desarrolladas en el Programa y resultados • Materiales de difusión y transferencia de la metodología • Materiales para el conocimiento de la Propuesta y productos obtenidos, como propuesta "transferible" a otras iniciativas. • Materiales sobre estrategias para la sostenibilidad del modelo de intervención del Programa. <p>Hacia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El Ministerio de Trabajo para: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Fortalecer y promover la decisión política de incorporar de manera transversal y permanente la perspectiva de género en la política pública de formación 1.2 Promover la visualización de la aplicabilidad y potencialidad de la propuesta FORMUJER para la atención de otras poblaciones afectadas por vulnerabilidad y discriminación. <p>Destinatarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos técnicos de Áreas públicas de formación profesional y educación de adultos en las zonas de focalización del Programa • Equipos técnicos de Áreas públicas de otras regiones, localidades e instituciones de formación profesional del país <ol style="list-style-type: none"> 2) Otros Programas Nacionales de desarrollo social o de formación y hacia instituciones/programas de países de la región 3) Áreas de Formación y empleo de Instituciones en donde están focalizadas las acciones de FORMUJER Argentina 4) Equipos técnicos de Áreas públicas de provincias y localidades e instituciones de formación en las cinco regiones donde operan las IFP.

<p>➤ <i>Acciones de sistematización, disseminación e impacto sobre Programas y Políticas Públicas</i> se desarrollan en el tercer año del Programa</p> <p>Diseminación: Eje: El enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transversalización de género - Enfoque de Triangulación entre Sectores (ej.: demanda mundo laboral) características población destinataria, diseño de trayectos formativos - Metodología de planificación, seguimiento y evaluación en el marco de modelo de Investigación-acción 	<p>➔ <i>Cinco planes de disseminación y transferencia son elaborados y puestos en marcha por las IFP en las zonas de focalización con materiales y acciones diferenciales por IFP sujetas a plan de acción 2003 de cada IFP.</i></p> <p><i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la legitimidad de los equipos técnicos y las IFP al interior de sus instituciones y áreas de desenvolvimiento. • Favorecer la sostenibilidad del Enfoque y/o equipos y propuesta, según IFP. • Acompañar el proceso de transferencia y disseminación del enfoque y metodologías. <p>➔ <i>Un plan de disseminación del Enfoque y metodologías a Nivel nacional (UNE) Materiales UNE compatibles con necesidades y usos de Equipos Técnicos IFP:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro materiales: 1 sobre ofertas formativas, 1 sobre proyecto ocupacional, 1 sobre enlace con el sector productivo y 1 sobre estrategias de apoyo a la población. • Un material gráfico de narración de características y resultados del Programa como ejemplificación de replicabilidad en los ejes temáticos clave. • Un material gráfico y audiovisual para la disseminación de los resultados del Programa al nivel nacional, como muestra de viabilidad del ENFOQUE. • Alimentación del sitio <i>web</i> Mujer, Formación y Trabajo de Cinterfor/OIT, en forma tal de darle continuidad a la misma luego de la finalización del componente regional. • Un evento de presentación de los productos y metodologías del Programa en el marco del Sistema Nacional de Formación Profesional (prensa, material audiovisual con presentación sobre ejes, entrega de material de resultados) • Un Evento Internacional de Divulgación de los Resultados y Productos del Programa se planifica y desarrollo en Argentina (<i>formatear</i> a lenguaje y soporte común texto de sistematización).
--	--

4.2 Planes descentralizados, focalizados en los Institutos de Formación Profesional

Son el resultado del análisis y reflexión en torno a las realidades de gestión y su correlato comunicacional trabajados con cada equipo técnico de los cinco Institutos de Formación Profesional, durante el año 2002.⁶ Apuntan específicamente a fortalecer condiciones de sostenibilidad de los equipos y del enfoque del programa dentro de cada IFP.

Su concreción y logros recién podrán constatarse en el año 2004 y serán consecuencia de la ejecución efectiva de los Planes de Trabajo 2003 que han sido elaborados por los equipos técnicos de cada Instituto de Formación Profesional y que, en el momento de elaboración de este capítulo, están comenzando a ser implementados.

Implican la realización de:

- Talleres de comunicación en cada IFP para la identificación de necesidades, fortalezas, debilidades y oportunidades comunicacionales de cara a la *sostenibilidad del enfoque*.
- Chequeo de distancia-cercanía entre las acciones comunicacionales previstas en el plan de trabajo 2003 para la *implementación* de FORMUJER (en particular el componente transferencia y disseminación) y eventual sugerencia de ajustes a los planes.

⁶ Las observaciones y recomendaciones provienen del trabajo efectuado en las Jornadas Talleres ya citadas.

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES (UNQUI) – GRAN BUENOS AIRES			
<ul style="list-style-type: none"> - Posee una propuesta probada y de resultados exitosos, pero de bajo perfil por dificultades para hallar modo para efectuar un marketing social efectivo de la propuesta de formación - El equipo cuenta con suficientes elementos y criterios de éxito como para pasar de una fase de perfil bajo a una de perfil más alto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar demanda a nivel Universidad, a nivel político administrativo local y regional, y sembrar confianza en el equipo UNQUI para que se amplíe la cobertura de la oferta formativa a mayor cantidad de beneficiari@s, así como ampliar las ofertas formativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la buena inserción a nivel local y regional existente para sumar alianzas en diferentes instancias del nivel local y regional para extender cualitativa y cuantitativamente la oferta. - Aprovechar la UNQUI como instancia de legitimidad para ganar más espacio en la propia UNQUI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propagar, persuadir y “vender” la propuesta, la metodología y los resultados obtenidos en el ámbito de formación y político institucional, local y regional. - Obtener avales relevantes en el ámbito político, social y económico para: <ul style="list-style-type: none"> - Acercarse a entidades financiadoras y realización de alianzas estratégicas - Mantener y obtener fuentes de financiamientos para proseguir la experiencia - La estrategia: Diseño de un plan de Comunicación “Paraguas” regional, mediante prensa, para visibilizar éxito y capacidad del INF UNQUI y el Proyecto de Formación destinado a dirigentes y equipos técnicos áreas trabajo y formación (supone preparar un video institucional, elaboración de notas y armado de temáticas para conseguir espacios radiales) como forma de “preparar terreno” para eventos: <ul style="list-style-type: none"> - Al interior de la UNQUI (documento de síntesis diagramado) - Sector empleador: (Digitalización parte de video más cifras y esquemas) - Sectores públicos: uso video institucional y plan de visitas de transferencia.

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
SERVICIO SOCIAL SAN CAYETANO – GRAN BUENOS AIRES			
<p>Relación negativa entre esfuerzos y resultados de la Bolsa de Trabajo (sector colocación de personal) en su tarea de conseguir empleadores.</p> <p>Desconocimiento de qué decir y cómo llegar a los potenciales empleadores la formación impartida por FORMUJER en San Cayetano.</p> <p>Incapacidad del equipo para satisfacer mediante la estructura de San Cayetano la demanda laboral de los beneficiarios del Programa.</p>	<p>Desarrollar algún sistema de difusión mediante acciones multiplicadoras para dar a conocer ventajas diferenciales de la formación ofertada por la IFP de San Cayetano.</p> <p>Hacer coincidir la oferta de San Cayetano con las demandas del sector empleador (casas particulares, casas de reposo, oficinas).</p> <p>Inclusión en la oferta formativa y anexar como acción complementaria a beneficiari@s que ya recibieron la formación de un Módulo especial sobre autopromoción (discurso, gestualidad, etc.).</p>	<p>La sostenibilidad del enfoque pasa –para la IFP San Cayetano– por lograr un % relevante de inserciones laborales, para la replicabilidad de la experiencia.</p> <p>Lo anterior pasa por el aprovechamiento de las redes de contacto e instituciones de la Iglesia Católica con llegada a sectores de clase media y media alta.</p>	<p>MARKETING de la oferta formativa y sus resultados concretos en las competencias de sus formad@s dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instancias de líderes religiosos y laicos católicos para habilitar vías de promoción (material gráfico institucional sobre la formación distribuido mediante contactos personalizados) - Rastreo y preparación de un grupo de la iglesia dispuesto a asociarse en la tarea de “venta” de la formación y sus formad@s entre potenciales empleador@s (preparación y elaboración de folleto promocional en base a recolección de información sobre demanda, y distribución a través de ONG, grupos de madres, etc. que asuman la responsabilidad de garantizar su distribución en parroquias a definir, escuelas, clubes, etc.) - Realización de talleres en los que habiéndose recogido las demandas del sector empleador, se prepare a los beneficiarios/as para: identificar posibles fuentes de empleo, establecer contacto y enfrentar situaciones de entrevistas.

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
COOPERATIVA DE TRABAJO PUNHA - JUJUY			
<p>Coexistencia espacial y funcional entre los equipos y roles de la IFP y los equipos de trabajo y roles de la unidad productiva de la Cooperativa.</p> <p>La formación tiene salida laboral al interior de la misma institución que brinda formación (forma para mejorar la confección de productos)</p> <p>La sostenibilidad del IFP está garantizada al interior de la Cooperativa por la relación que mantiene con la unidad productiva (es concebida como un área más de la industria artesanal instalada)</p> <p>La identidad propia del equipo, de la IFP y de FORMUJER y su enfoque está desdibujada y no se percibe necesidad de perfilarla en la medida que así como está instalado el Programa es funcional a la dinámica de la cooperativa.</p> <p>El desdibujamiento de la identidad y espacio propio de FORMUJER presenta problemas:</p> <p>Existen no obstante problemas de sostenibilidad:</p> <p>- Hacia el interior de la cooperativa, en la</p>	<p>“Ordenar” áreas posibles de desarrollo del enfoque y nuevos trayectos formativos emergentes de la experiencia FORMUJER al interior de la Cooperativa y hacia fuera de la misma para la sostenibilidad del enfoque en términos de replicabilidad o ampliación de la formación en la Cooperativa y en otras instituciones eventualmente interesadas en desarrollar trayectos formativos bajo el enfoque FORMUJER.</p> <p>“Ordenar” la relación entre los distintos grupos que conforman las distintas etapas de la producción</p> <p>Lo anterior supone desarrollar una especificación de funciones, roles, formas y modos de relación en el conjunto de la cooperativa, considerando a la IFP como parte del mismo.</p> <p><i>Prioridad:</i> <i>visualización clara del proyecto FORMUJER (identidad)</i></p>	<p>La propia Cooperativa Punha, que tiene demandas de oficios profesionales no satisfechos</p> <p>Los nodos existentes en la Red Punha, para la identificación de posibles trayectos formativos a desarrollar para otros emprendimientos.</p>	<p>Generar clara visualización, identificación y valorización del enfoque y experiencia obtenida a través del trayecto formativo recorrido para posibilitar su sostenibilidad ya sea vía nuevos trayectos dentro de la Cooperativa o vía generación de asistencia a la IFP Punha por parte de otras instituciones de la Red Puna para incorporar componentes o la totalidad de la propuesta de FORMUJER</p> <p>Modalidad: Historización de la experiencia y materialización en soporte audiovisual como medio de trabajo para el trabajo de identidad de la IFP y como resultado para la transferencia del enfoque dentro/fuera de la Cooperativa Supone encontrar el modo de guionar en forma colectiva, utilizando esta instancia como instancia de trabajo para construcción de identidad y posterior realización de video con participación relativa de los actores.</p> <p>Producción de página <i>web</i> conteniendo: descripción del enfoque, resultados de la aplicación en el trayecto formativo</p>

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
<p>medida que al confundirse y superponerse en una misma persona roles y funciones como trabajador/a artesano@ hay problemas de comunicación interna que redundan en confusión de tareas y pérdida de esfuerzos a nivel de producción, por ejemplo: La capacitadora es a la vez artesana de la Cooperativa, sin clara separación de espacios y tiempos para cada función, ni especificación de roles en cada circunstancia</p> <p>- Hacia el exterior, en la medida que difícilmente puedan ganarse espacios para replicar el enfoque si los propios actores no poseen clara identidad del mismo, ni clara identificación con el mismo. Predominio de visión endogámica de utilidad de FORMUJER.</p>			<p>seleccionado y catálogo de productos doble objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disseminar la experiencia a entidades internacionales y nacionales interesados en experiencias como es la conjunción de la oferta FORMUJER en su contexto de aplicación. <p>(Cooperativa rural)</p>
DIRECCIÓN DE EMPLEO Y FORMACIÓN PROFESIONAL - MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN - CÓRDOBA			
<p>Desarticulación constante de los equipos y, en consecuencia, permanente incorporación e información de nuevos actores</p> <p>Pérdida de visualización del sentido del trayecto formativo en soldaduras por modificaciones en el mercado de trabajo. Necesidad de rechequear la</p>	<p>Garantizar conocimiento e información por parte de todos los actores responsables de la gestión de los trayectos formativos que simplifique el proceso de apropiación del enfoque cada vez que hay nuevas incorporaciones</p>	<p>Sostenimiento e incremento de las redes generadas en Villa Giardino para la ampliación de la oferta y/o cobertura</p> <p>Reforzar la apropiación del enfoque entre los actores de FORMUJER disseminados en distintas instancias de la administración pública</p>	<p>Realización de pieza gráfica de alto impacto visual, concebida para uso de autoridades de la administración pública</p> <p>Resaltando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propiedad administrativa del proyecto - Eficacia del enfoque para encarar problemáticas de formación para el empleo - Resultados aplicados

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
<p>pertinencia de la formación y rechequear necesidades del mercado para replicabilidad, ajuste o modificación de la formación.</p> <p>Sobrecarga de tareas en algunos integrantes del equipo técnico, probablemente alivianables en la medida que se posibilite la delegación de tareas, para lo cual TODOS los actores de FORMUJER Córdoba deben tener claro objetivos, población destinataria, especificidad y "ventajas" de los trayectos formativos formulados bajo el enfoque propuesto por FORMUJER, etc.</p> <p>Dificultades de llegada al sector empleador, en particular en la formación "soldadura"</p> <p>Problemas de reconocimiento del aporte y valor del ENFOQUE – materializado en la experiencia realizada para su sostenibilidad al interior de su ámbito de desenvolvimiento dentro de la estructura de la administración pública.</p>	<p>Generar sentido de pertinencia y articulación entre los actores del Programa para facilitar la realización de actividades y generar un clima colaborativo y participativo.</p> <p>Relacionamiento con el sector empleador incorporando la perspectiva de este sector y utilizando su propio lenguaje.</p> <p>Legitimización y valorización del Enfoque Formujer dentro del área de la administrativa de referencia resaltando sus atributos diferenciales (este elemento es relevante en la medida en que la sostenibilidad del enfoque pasa en este caso por la posibilidad de incorporar el enfoque y metodología de Formujer a otros programas a cargo del mismo equipo responsable del Programa una vez finalizado este).</p> <p>Énfasis: transferencia del enfoque.</p>	<p>Aprovechamiento del espacio político ganado en la Oficina de Empleo a cargo de equipo IFP</p>	<p>al caso de los trayectos formativos de FORMUJER</p> <p>Realización y distribución de material gráfico sintético y fuertemente explicativo de difusión del enfoque para distribución entre actores de Formujer y de otros programas en los que se desee incorporar el enfoque (se sugiere incorporar afiche desplegable para ganar visualización y reconocimiento concreto dentro de los espacios físicos de trabajo, resaltando lo cualitativo por sobre lo cuantitativo: ej. Afiche con pequeñas fotos de todos/as los involucrados en FORMUJER Córdoba)</p> <p>(* En perspectiva, se considera básico que cualquier acción que suponga descentralización territorial incluya producción y distribución de información periódica sobre la marcha del proyecto.</p>

NECESIDADES/ PROBLEMAS CON PERTINENCIA COMUNICACIONAL	ESCENARIO DESEADO MEDIANTE ACCIÓN COMUNICACIONAL	INSTANCIAS EXISTENTES A APROVECHAR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL ENFOQUE Y PROYECTOS	ORIENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICA- CIÓN DIRECCIONADO A LA SOSTENIBILIDAD
INSTITUTO TECNOLOGICO UNIVERSITARIO (ITU) - MENDOZA			
<p>Dificultades financieras para la sostenibilidad de proyectos con este enfoque → encontrar el “modo” de “vender” la relevancia de formar con calidad universitaria en Oficinas dentro de la Universidad para obtener reconocimiento e inclusión en el presupuesto de la UTI</p> <p>Dificultades de establecer lazos y compromisos con el sector empleador</p> <p>Escasa disseminación de procesos vividos durante la implementación altamente valorados por el equipo técnico y los/as beneficiarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autovalorización de capacidades - Desarrollo de visión emprendedora - Relevancia de la introyección de la noción de proyecto ocupacional - Desarrollo de competencias aplicadas y transferibles a otras aplicaciones - Posicionamiento laboral producto de incorporación de mirada de género. 	<p>Disseminación y transferencia exitosa del “enfoque” –amparados en el caso FORMUJER– dentro de la Universidad</p> <p>Posicionamiento del equipo como referentes de formación para la empleabilidad dentro de la Universidad y otras instituciones.</p>	<p>La sostenibilidad de acciones pasa por: Transferencia del enfoque a otras orientaciones “dentro” del ITU</p> <p>Aprovechar el espacio universitario: propiciar mayor conocimiento sobre el enfoque “dentro” de los restantes institutos y áreas de la propia Universidad</p> <p>Aprovechar la red de sedes del ITU como focos nodales de disseminación y transferencia del enfoque.</p>	<p>Producción de video testimonial/ institucional del enfoque/Programa resaltando en calidad TV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características del enfoque - Caso de aplicación (Formujer) - Impacto subjetivo en los/as beneficiarios y objetivo <p>(Usos: evento de cierre – distribución a Rectoría y cabezas de institutos/departamentos – eventual muestra en TV)</p> <p>Producción de evento de cierre del Programa con Operativo de prensa y muestra de video y distribución del mismo</p> <p>Elaborar material de carácter informativo formal a ser distribuido impreso y/o electrónicamente dentro de la Universidad y sedes del ITU (se sugiere <i>reformatar</i> el informe de sistematización)</p> <p>Elaboración de Plan de trabajo para iniciar la transferencia del enfoque a sedes del ITU (este es el EJE de la estrategia de sostenibilidad).</p> <p>Metodología: reuniones de trabajo por sede o Encuentro de disseminación y transferencia.</p>

III. Una estrategia de comunicación para hacer de la equidad de género y el valor de la formación sellos de identidad e imagen institucionales

FORMUJER Bolivia

1. Fundamentación y conceptualización
2. Diseño
 - Fortalecimiento Interno
 - Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública
3. Implementación
 - 3.1 Fortalecimiento interno
 - 3.2 Promoción y Campaña Pública
4. Resultados y lecciones aprendidas
 - 4.1 Fortalecimiento Interno
 - 4.2 Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña pública
5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

1. Fundamentación y conceptualización

El trabajo se concretó a través de la contratación, mediante licitación, de servicios de consultoría externa, y se organizó en dos instancias: una primera de diagnóstico institucional, que se desarrolló en su mayor parte en el año 1999 y, luego, la de diseño e implementación de la estrategia de comunicación, propiamente dicha.

El diseño y la conceptualización del Programa FORMUJER, así como la experiencia previa del INFOCAL en la ejecución de un programa de género,¹ reafirman la relevancia que los aspectos comunicacionales tienen en una política de género. Encarar la implementación de este componente con la mayor efectividad y pertinencia, en términos de recursos, modalidad y lenguaje, implica conocer tanto las necesidades y características institucionales como los perfiles de las diversas poblaciones destinatarias de la estrategia. En el momento de elaborarse los términos de referencia del diagnóstico institucional, ya se tenía la convicción –no con la precisión y alcance que cuenta en la actualidad– de que para avanzar en la apropiación de la perspectiva de género y en su sostenibilidad, más allá de la ejecución del Programa, había que partir de identificar las fortalezas y prácticas institucionales para innovarlas e incorporarles la mirada de género. Precisamente, la decisión de realizar en Bolivia una primera fase de diagnóstico comunicacional aportó, entre sus efectos no previstos, muchos elementos para fundamentar y fortalecer esta orientación del modelo de intervención regional.

El diagnóstico comenzó con una exploración de las pautas generales de promoción que las Fundaciones de INFOCAL La Paz, Cochabamba (CBBA) y Santa Cruz (SCZ) estaban realizando para reforzar la imagen institucional que se había logrado durante la ejecución del anterior Programa de Género (1992-1996). Se estableció que la necesidad prioritaria de las Fundaciones era informar a las empresas sobre su oferta formativa y convencerlas de las ventajas y aportes que el INFOCAL podría brindarles con el fin de mantener y obtener el aporte patronal para el financiamiento institucional. Paralelamente, se realizó un levantamiento de necesidades de capacitación del sector “beneficiario que aporta al sistema INFOCAL” con la finalidad de definir la línea de promoción más adecuada.

¹ Véase FORMUJER, *Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: el Programa FORMUJER*, Cinterfor/OIT, 2003.

Esta instancia, si bien se caracteriza como fase de diagnóstico, fue más allá porque se realizó un trabajo significativo, destinado a lograr un mayor y más profundo acercamiento hacia las empresas para conocer y satisfacer sus necesidades de formación y capacitación y fortalecer la relación con las cámaras empresariales en forma tal de incrementar el número de empresas aportantes y, específicamente, identificar alternativas ocupacionales para las mujeres, definir las especialidades y alimentar los diseños curriculares. Se tradujo en la elaboración de videos y programas referentes a las actividades de las Fundaciones, desarrollo de estrategias para introducir información sobre el INFOCAL en los medios y, de manera específica, para el Programa FORMUJER se elaboró un folleto dirigido al empresariado (ver *CD* que acompaña este libro) con el fin de informar sobre sus objetivos, promover el interés, identificar los espacios y las formas de acercamiento para desarrollar un trabajo conjunto destinado a incrementar la participación y mejorar las condiciones de inserción de las mujeres. Este trabajo comunicacional se procuró realizar con el propio personal de las Fundaciones para promover en ellos una concepción de la actividad ocupacional como un ida y vuelta y fortalecer sus capacidades para las relaciones públicas.

El diagnóstico permitió reconocer los avances y dificultades de la institucionalización de la perspectiva de género en el sistema nacional, reconociendo fortalezas y debilidades que debía enfrentar el programa FORMUJER. Como resultado de este trabajo se elaboraron recomendaciones para mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la institución, y la experiencia acumulada alimentó y fundamentó el diseño de la Estrategia de Comunicación que se desarrolló desde el año 2000.

Se estableció que la Estrategia debía apuntar a revitalizar y promover una visión del INFOCAL como entidad competitiva y de excelencia que responde a las necesidades de formación profesional, y proyectar una imagen corporativa integral basada en los principios institucionales en proceso de posicionamiento: Calidad, Empleabilidad, Equidad de Género y Desarrollo Sostenible. Para ello, los procesos comunicacionales resultan imprescindibles y deben estar dirigidos a mejorar la comunicación entre las Fundaciones participantes, la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN) y las diferentes instancias operativas y de decisión.

2. Diseño

Se estableció como objetivo general el difundir los lineamientos estratégicos del Programa FORMUJER, para fortalecer la promoción y difusión de su oferta de formación laboral dirigida principalmente a mujeres de bajos ingresos, incidiendo en el fortalecimiento institucional y el posicionamiento en la opinión pública del sistema INFOCAL.

Para el logro de estos objetivos, se definió que la Estrategia debía integrarse por dos componentes:

- ➔ **Fortalecimiento interno**
- ➔ **Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública**

Fortalecimiento Interno

Esta línea estuvo dirigida a abrir espacios de intercambio y ejecución de acciones de promoción interna involucrando a tod@s los actor@s directos e indirectos como protagonistas del proceso, con el objetivo de fortalecer la propuesta social/pública a partir de una actitud proactiva y comprometida.

Este componente definió dos públicos principales: el empresariado y los equipos técnicos de la institución, para los cuales se diseñaron una serie de actividades dirigidas a:

- ♦ sensibilizar y motivar al empresariado sobre la necesidad de invertir en la formación y capacitación del público meta, mediante el apoyo al Programa;
- ♦ fortalecer la imagen institucional y el aporte empresarial al desarrollo de los recursos humanos;
- ♦ romper estereotipos sobre las ocupaciones masculinas y femeninas, destacando la productividad femenina y los logros y aportes al desarrollo de las mujeres;
- ♦ lograr que el personal del INFOCAL se constituya en promotor y multiplicador del Programa;
- ♦ incentivar un cambio en las pautas culturales y de comunicación interna, promocionando un compromiso con la institución y su misión;

- ♦ comprometer al personal en la transformación institucional y los nuevos enfoques y metodologías.

Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública

El segundo lineamiento fue la promoción externa a través de la Campaña Pública, sobre la base de un plan de medios combinados, que establecieran los conceptos y mecanismos para divulgar, socializar y hacer públicos los principios y mandatos institucionales desde un enfoque de equidad, para lograr mayores impactos sociales sobre públicos diferenciados y específicos. Se colocó un énfasis especial en el rol que le cabe al sector empresarial en el trabajo y la formación de las mujeres, y en la promoción del Programa FORMUJER, por lo que incluyó acciones dirigidas a las beneficiarias, a l@s empresari@s y al entorno social, donde se desarrolla el Programa, apoyando procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino.

3. Implementación

3.1 Fortalecimiento interno

Se desarrollaron una serie de acciones para involucrar a todas las personas relacionadas directa e indirectamente con el Programa, ubicándolas como protagonistas y responsables de tareas en las fases de implementación. El objetivo fundamental fue el de fortalecer la propuesta social de la experiencia ya desarrollada en el Programa de Género y el compromiso activo de la Fundación INFOCAL. El fortalecimiento interno se fue procesando paralelamente con el diseño e instrumentación de la Campaña externa, y se concretó con la conformación de equipos de Comunicación en cada Centro, que fueron aprendiendo al mismo tiempo que ejecutaban las tareas que surgían de la planificación conjunta. Con ello se incentivaron procesos de comunicación e información interna, utilizando canales de discusión y participación en la toma de decisiones y en las construcciones de la imagen institucional con miras a las Jornadas y Campaña.

La discusión de los materiales, en su etapa inicial y en su proceso de producción en las tres fundaciones y en la DEN, estuvo acompañada con la producción regionalizada de los mismos, con énfasis en Santa Cruz, donde se realizó la parte técnica final de buena parte del material impreso, y también se produjo un microprograma. En Cochabamba se produjo otro microprograma y se *post* produjo todo el material audiovisual. En La Paz se tuvo un despliegue más concentrado de la campaña en torno a la Jornada y se realizó buena parte de la Agenda Ejecutiva y del Plan de Medios, según lo establecido previamente. Todo ello hizo que, una vez realizado el primer taller, las tareas, contactos y visitas del equipo consultor o responsable fueran establecidas como una continuidad para lograr los objetivos básicos. Las reuniones tuvieron, además, la finalidad de presentar la estrategia de comunicación y su intervención en su integridad. Se representaron los materiales, se los analizó y discutió para, posteriormente, planificar las actividades para la ejecución de la Campaña pública a nivel nacional. También en forma compartida entre las Fundaciones y la DEN :

- se exploraron y establecieron las avenidas, calles, y parques de realización de la campaña pública con materiales viables;
- se definieron los muros y paredes que fueron viñeteados en cada centro;

- se elaboraron agendas de planificación internas a cada Fundación para el cumplimiento de la extensa lista de responsabilidades de los equipos de comunicación.

De manera intencionada, se conformaron equipos de comunicación interdisciplinarios para que se responsabilizaran de su ejecución y de las tareas previas a la misma, con criterios diferenciados por especialidades y asumiendo la responsabilidad colectiva para la presentación del Programa FORMUJER.

Un aspecto especialmente articulador y relevante del proceso de fortalecimiento interno, fue el trabajo colectivo entre los equipos técnicos de las Fundaciones, la coordinación nacional y regional del Programa y el equipo de consultores para la elaboración de los mensajes. Se partió de la propuesta regional del logo FORMUJER (ver punto 3.2) y se trabajó en su diseño para que, al mismo tiempo que lo incorporara, resultara compatible y válido para la institución. Se analizaron y trabajaron en régimen de Taller los ejes conceptuales de transversalidad, equidad, igualdad de oportunidades, así como perfiles educativos y subjetivos de las distintas poblaciones, los cruces entre la temática de género, etnia y multiculturalidad, etc., para compartir un conocimiento y caracterización de las distintas poblaciones a las que la Campaña está dirigida y, de esa manera, la Estrategia se constituyó en una instancia muy potente del plan de capacitación del personal. Se acordó y trabajó en la aplicación de un lenguaje diverso e interpelativo, y se definió a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y a las Federaciones como un pilar de sustento en el lanzamiento de la Campaña.

El proceso de fortalecimiento se desarrolló mediante la realización de seis talleres, tres para el diagnóstico y tres para la planificación, seis reuniones de los equipos de comunicación de las distintas Fundaciones, un trabajo permanente de interrelación y seguimiento del consultor contratado y de las integrantes de la Unidad Coordinadora de FORMUJER y la preparación y realización de una Jornada Pública en cada Fundación.

Independientemente de las modalidades con las que se fueron internalizando institucionalmente los principios del Programa, se verificó una fuerte sensibilidad general en los niveles ejecutivos y de dirección, compromiso que facilitó el cumplimiento de los principales objetivos. De hecho, y según lo propuesto y planificado, la preparación de la Jornada Pública en cada Centro,

constituyó el articulador de hacedores y pensadores, de tareas y acciones, de los sentimientos, el pensamiento y de la concepción de todo el personal involucrado.

3.2 Promoción y Campaña Pública

Si bien se definieron tres etapas de intervención de la Estrategia y la implementación de la Campaña, en la realidad tuvo cuatro, dado que el Diagnóstico inicial constituyó una instancia imprescindible. Por su parte, las actividades del componente de Fortalecimiento Interno forman también parte de la implementación general de este componente.

Estas etapas fueron:

- Fase 0: *Diagnóstico de la ruta comunicacional*, consistente en los Talleres por Fundación, las reuniones de trabajo con el DEN y la UC de FORMUJER.
- Fase 1: *Implementación y Producción* (tres meses). Estuvo destinada a la construcción de la imagen conceptual y visual de la Campaña. A esta fase corresponden: talleres de prensa libre, talleres con los Equipos Comunicacionales regionales (de cada Fundación), elaboración de los productos, preparación de la Campaña de medios, constitución del dossier de prensa, acciones informativas internas y externas en el marco del fortalecimiento institucional y las Jornadas Públicas.
- Fase 2: *Difusión, distribución y promoción de materiales para la ejecución de la Campaña* (tres meses). Comprendió: elaboración del plan de medios y agenda reintervención, contrato con los medios, lanzamiento y sostenimiento de la campaña de medios, promoción y difusión intensiva y extensiva en La Paz, SCZ y CBBA y repercusión y diseminación en las nueve Fundaciones.
- Fase 3: *Agenda de trabajo con los medios de comunicación social y diseminación ejecutiva de resultados*. Se realizó un Informe de Monitoreo de la Campaña, se reforzó la diseminación, distribución y difusión, se instrumentó una campaña sostenida de prensa y se monitorearon y dieron seguimiento a todas las acciones.

En cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento institucional, el diseño de los mensajes se elaboró de manera colectiva con equipos técnicos de las

Fundaciones, la coordinación nacional y regional del programa y el equipo de consultores.

Se trabajó en base a una serie de conceptos que se presentan a lo largo de la campaña como “*Promesa y beneficio*”:

- El INFOCAL ofrece servicios cualificados de formación técnica y profesional para mujeres de bajos recursos en áreas tradicionales y no tradicionales.
- La mano de obra femenina calificada es rentable y es una inversión.
- El INFOCAL es una institución moderna, que trabaja desde la perspectiva de género y cuenta con capacidad para afrontar los desafíos de las transformaciones del mercado laboral.

Slogan

El slogan definido combina dos ideas fuerza centrales: la valoración del saber y el aprendizaje, a través del sello de calidad y las potencialidades de las mujeres. “**SABER VALE, LAS MUJERES PODEMOS**”. El lenguaje utilizado en todos los mensajes es diferenciado, no sexista, popular y de usos regionales. Los mensajes se diseñaron utilizando recursos audiovisuales que contienen alta carga emocional, sin crear falsas expectativas, ni abrir la demanda más allá del control institucional y del Programa. A partir de la implicación y el trabajo conjunto con la coordinación regional, el slogan “SABER VALE” y el sello de calidad fueron definidos y asumidos para la totalidad del Programa Regional, siendo este un aporte muy valorizado y decisivo de Bolivia para la Estrategia de Comunicación general del Programa.

Públicos

La estrategia pone un énfasis especial en el rol que le cabe al sector empresarial en el trabajo y la formación de las mujeres y en la promoción del Programa FORMUJER por lo que incluye acciones para apoyar procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino, dirigidas a:

- ➔ *Público Meta:* mujeres de bajos ingresos, trabajadoras de empresas, mujeres en edad de trabajar subempleadas o desempleadas, trabajadoras por cuenta propia, Jefas de hogar, madres jóvenes.
- ➔ *Públicos Primarios:*
 - ◆ *Sector productivo:* empresariado, organizaciones empresariales; empresas que participan en el programa; empresarios que demandan capacitación específica para sus trabajadoras.
 - ◆ *Personal de las Fundaciones:* ejecutivo y directivo, técnico y docente, administrativo.
 - ◆ *Opinión Pública:* líderes de opinión, medios y poderes (públicos y privados).

La Estrategia apeló a una diversidad de medios, instrumentos y recursos comunicacionales, articulando recursos financieros con las vinculaciones institucionales y personales tanto del INFOCAL como del propio consultor y, muy particularmente, apelando a la solidaridad y compromiso con los objetivos de género de una vasta red de personas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales y comunitarias. De esta manera se maximizaron los recursos y se multiplicó el poder de llegada y convocatoria.

Entre este abanico de intervenciones se destacan:

- ➔ *Producción de 20 piezas periodísticas:* sobre la temática de género, formación, trabajo femenino, etc., que fueron difundidas en los medios escritos más prestigiosos de las tres regiones.
- ➔ *Edición de la Separata Razón:* difundida en espacios especializados en revistas y secciones en medios escritos tales como Pulso, Economía y Negocios, Revista Empresarios, etc.
- ➔ *Acciones de prensa libre:* entrevistas y participación en programas diversos a los que se accedía mayoritariamente en forma gratuita a través de los contactos y redes.
- ➔ *Desayunos de trabajo en medios de comunicación social:* se realizaron en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Sus objetivos fueron:

- presentar detalladamente el FORMUJER para lograr su difusión y socialización entre la opinión pública en general y entre las mujeres en particular;
- comprometer el concurso de los medios como actores directos y esenciales de la difusión y en la generación de una corriente de opinión favorable.

La Mesa de Presentación estuvo integrada por el Presidente y/o Directores de la Fundación INFOCAL convocante, representantes de la Confederación Empresarial y el equipo de FORMUJER. Los desayunos se realizaron en Hoteles de primera línea, tuvieron una duración aproximada de dos horas, se transmitieron los videos de FORMUJER y se entregó a sus participantes un dossier con el folleto divulgativo del Programa y dos notas de prensa.

Se obtuvo la participación de 18 medios en La Paz, 22 en CBBA y 14 en STZ.

- *Reunión con Organizaciones no Gubernamentales de Mujeres:* se realizaron en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz para, además de presentar y promocionar el Programa, realizar contactos para posibles coordinaciones interinstitucionales con el fin de fortalecer y luego dar sostenibilidad a la propuesta. Respondieron a la convocatoria 11 ONG en cada ciudad. Este fue un primer paso para introducir el tema mujer, formación y trabajo que mayoritariamente no está en la agenda de las ONG. Si bien muchas realizan actividades de capacitación no están articulados y sus impactos no superan el radio de acción inmediata. FORMUJER promovió el intercambio de experiencia, el relacionamiento entre oferta y demanda y mostró que el INFOCAL podría ser una instancia articuladora de primer orden.
- *Jornadas Públicas:* el concepto no era ajeno a las Fundaciones con las que se realizó esta actividad. En los diferentes Centros se tuvieron experiencias previas de jornadas de Puertas Abiertas. Las Jornadas propuestas recogieron esta experiencia, combinando un potencial conocido a un proceso que buscó y logró articular un evento de mayor envergadura e impacto.

En principio, fueron planteados como espacio de reflexión y creatividad, donde todo el personal de los Centros, alumnos y alumnas, empresari@s, vecin@os, público en general y medios de comunicación, se vieran involucrados en un proceso, que pusiera en la agenda de la sociedad, los temas actuales de la capacitación y la formación con perspectiva de género, equidad e igualdad de oportunidades. De hecho, las Jornadas fueron el punto de arranque de la Campaña pública y la producción de materiales comunicacionales estuvo concluida para ellas y para entonces también se tenía un trabajo de sensibilización con la Prensa, Radio y Medios Televisivos.

Los equipos de comunicación supieron utilizar la experiencia acumulada en cada Centro, la que resultó de los talleres de Fortalecimiento así como la renovada capacidad de convocatoria en torno al Programa FORMUJER. Por esto, el concepto de medios combinados tuvo fuerza en la promoción de las Jornadas. La mayor concentración y combinación estuvo en La Paz, donde se registraron 6.000 participantes que visitaron la Institución durante 8 horas de puertas abiertas en un ambiente preparado para recibirlos. En la jornada se realizó una conferencia de prensa donde los protagonistas fueron l@s representantes empresariales. El mayor impacto directo en la población meta se registró en Santa Cruz donde se inscribieron 800 mujeres para el Programa de Orientación a partir del cual se definía la incorporación a los cursos de capacitación de FORMUJER. Este impacto fue tal que la Fundación decidió darle a todas las inscriptas los Talleres de Orientación con independencia de la incorporación a los cursos.

→ *Elaboración de productos comunicacionales para los diversos medios, se cuenta con:*

- ◆ *Audiovisual y Televisión:* un documental Institucional (10 minutos, Betacam) dos Anuncios, *spots* (27 y 30 segundos, Betacam), tres Documentales cortos (total de 12 minutos, Betacam).
- ◆ *Música (jingle-canción),* música de campaña y arreglos.
- ◆ *Impresos:*
 - Dos afiches
 - Cuatro motivos para el *kit* del minibús que se concretaron en 6.000 piezas

- Siete motivos de panel de exposición (lonas de impresión computarizada).
- ♦ *Muros y paredes:* 150 metros cuadrados en los tres centros.
- ♦ *Material visual:*
 - 300 basureros con tres motivos en los tres centros
 - 600 banderolas serigráficas para luminarias
 - 12 pasacalles de promoción de las Jornadas Públicas.
- ♦ *Material radiofónico:*
 - Tres cuñas de expectativa en cuatro versiones regionales
 - Tres cuñas de sorpresa en cuatro versiones
 - Tres cuñas testimoniales en cuatro versiones
 - Cuatro microprogramas en cuatro versiones.

(Todos los productos enumerados se encuentran en el CD que acompaña esta publicación)

Para la difusión de la Campaña en televisión se utilizaron dos redes nacionales por un lapso de cuatro meses, dos canales locales en CBBA y SCZ y para su distribución en radio, una radioemisora nacional y cuatro regionales también durante cuatro meses.

Al igual que para el abanico de instrumentos, para el plan de medios se extremaron los esfuerzos para maximizar los recursos y, en ello, la gestión personalizada del consultor con los ejecutivos de los medios ayudó de modo definitivo a multiplicar los accesos y sobre todo a reducir los costos y ampliar los pases en una buena franja de la Programación en Red.

4. Resultados y lecciones aprendidas

4.1 Fortalecimiento Interno

El proceso de Fortalecimiento Interno tuvo aciertos y dificultades, tanto por la fragilidad del flujo de comunicación en cada Centro, como por la diferencia de criterios con respecto a temas como un logo único en la identidad de INFOCAL, la dificultad para lograr criterios comunes frente a lo que representa FORMUJER, y en algunos casos, debilidades del compromiso personal e institucional. La autoreferencia en la identidad institucional está definida por el nivel de autonomía que tiene el desempeño de cada Centro y Fundación, por lo que los temas que se abren frente a la imagen corporativa del INFOCAL son diversos pero el que más se destaca es la vieja demanda de mejorar, facilitar, agilizar, viabilizar y, en suma, potenciar los flujos comunicacionales entre Centros, Fundaciones o Direcciones.

Pero el resultado final de las acciones del componente de fortalecimiento interno de la Estrategia es muy contundente:

- ➔ Contribuyeron decididamente a la incorporación y fortalecimiento de los principios de género y equidad en el sistema INFOCAL así como a la construcción de una identidad e imagen corporativa fundamental para consolidarse como equipo en lo interno y para su venta externa.
- ➔ Hicieron visible el tema de género en casi todas las tareas.
- ➔ La participación en el Programa FORMUJER reforzó con notoriedad la identidad de cada Centro y, a la vez, del Sistema en su conjunto.
- ➔ Se articularon y sumaron con las restantes actividades del Programa, para que FORMUJER cumpliera con su dimensión humana y con la meta de intervenir positivamente en la imagen de las Fundaciones.

También se constató que, al ser la dimensión de FORMUJER mayor de la que se pensaba, se requiere intensificar la actividad comunicacional, lo que implica que las tareas futuras requieren acciones que estén a la altura de lo que el Programa representa y de lo que es INFOCAL, tomando en cuenta su incidencia en los profundos cambios sociales y económicos que el país requiere.

Con relación al componente de fortalecimiento interno y a las tareas y objetivos que quedaron pendientes o que podrían mejorarse cabe señalar que se propusieron actividades complementarias, orientadas a desarrollar y/o consolidar la cultura organizativa del INFOCAL por medio de flujos continuos de información y comunicación. Si bien se discutió profusamente con los equipos de comunicación, dada la acumulación de actividades y, en especial los Talleres y las Jornadas, no se llegó a cumplir con el objetivo de diseñar un flujograma interno participativo, tomando en cuenta funciones, instancias y roles entre los emisores y receptores contemplando circuitos formales y no formales de información. Consecuentemente, no se desarrollaron los materiales pensados para ello: hoja informativa y buzón de opinión. Por otra parte, estos instrumentos existen ya en los tres centros bajo modalidades y mecanismos propios aunque su rol y necesidad no está claramente priorizada.

4.2 Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña pública

Entre los principales indicadores de logro se destacan:

- ➔ Generación en la opinión pública de atención al trabajo de INFOCAL en su labor por contribuir a la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres en igualdad de condiciones, por medio de la promoción de los objetivos e imagen corporativa del Programa.
- ➔ Incorporación del sello de la dimensión de género a la imagen del INFOCAL con elementos innovadores y atractivas convocatorias dirigidas no solo a captar la atención de las mujeres, sino de la sociedad en su conjunto.
- ➔ Difusión de la propuesta FORMUJER a los medios de comunicación social en todas sus líneas, para lograr la promoción y socialización ante la opinión pública en general y las mujeres en particular.
- ➔ Fortalecimiento de los lazos con los medios de comunicación social como actores directos y esenciales en la difusión del programa y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo.
- ➔ Distribución y difusión hacia el conjunto de las Fundaciones regionales de los materiales, facilitada por su calidad y versatilidad.

- Participación de 55 periodistas de los medios más importantes del país en desayunos de trabajo.
- Participación en distintas instancias de empresarios privados y de los principales ejecutivos de INFOCAL, lo que reforzó un importante compromiso político con el Programa y su efectiva ejecución.

Otros indicadores complementarios y muy significativos de los resultados de la Campaña, son:

- El criterio compartido en dos de las tres Fundaciones de que, una vez lanzada la jornada y con los materiales ya en emisión, los propios medios mostraron mayor disponibilidad y procuraron información complementaria, ampliando la cobertura y cumpliendo con los propósitos y tareas de los equipos de comunicación.
- La utilización de más medios radiofónicos y, por lo tanto, más recursos de los inicialmente previstos. Esto como una muy clara y justa demanda de las regionales, en la búsqueda de fortalecer sus propias convocatorias y mensajes y como resultado del esfuerzo de las personas del equipo de comunicación de CBBA, SCZ, El Alto y La Paz.
- El significativo avance en el concurso de los medios de comunicación social como actores directores e imprescindibles en la difusión del programa, y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo. Esta, como otras, fue una tarea de perseverancia y continuidad institucional.
- La entrega al Programa FORMUJER, al sistema de formación profesional de la región y a otras entidades afines nacionales de un ejemplo y de un conjunto amplio, de calidad y versátil de productos que pueden ser reproducidos y adaptados para otros contextos.

Según la evaluación realizada entre el personal directivo y docente de los Centros en los que la Estrategia se desarrolló integralmente, se cumplió con las metas propuestas y fue evaluada como muy buena en el caso de Santa Cruz, buena en La Paz y regular en Cochabamba. Las acciones que tuvieron mayor impacto fueron los talleres de comunicación interna, las jornadas públicas, las cuñas radiales, la difusión por medios, específicamente entrevistas en televisión y la convocatoria personalizada de los diferentes actores.

Las Fundaciones en general están satisfechas con la respuesta de los grupos meta a los que se dirigió la campaña, sin embargo, entienden que son acciones que deben ser sostenibles y dado que los costos de una campaña multimedial son altos, ninguna Fundación puede sostenerla durante todo el año. Sin embargo, todas coinciden en que se logró concentrar la atención de los medios y de los diferentes públicos mientras duró así como en que la Campaña modificó la información que se tenía sobre la institución. Después de su ejecución, se identifica a INFOCAL con el tema de igualdad de oportunidades o la formación para hombres y mujeres en todas las áreas. Muchas personas se acercaron a la institución después de haberse informado a través de los medios sobre la propuesta del programa. En el caso de Santa Cruz cerca de 800 mujeres se inscribieron en los talleres de orientación gracias a la difusión en los medios.

Uno de los cuestionamientos por parte de las Fundaciones, lamentablemente ya fuera de tiempo, refirió a la selección de medios y redes y a las razones para la utilización de algunos radios y para el fortalecimiento de redes ya constituidas. Sin embargo la evaluación final del equipo productor sobre la selección y combinación resultante es positiva y respondió a los recursos de inversión con los que se contaba.

Como lecciones aprendidas globales en la ejecución de esta Estrategia pueden señalarse:

→ *Desafíos*

- ♦ Se hace necesario apostar a la construcción y consolidación de una identidad común corporativa a nivel nacional para, de esta manera, garantizar su consolidación y fortalecimiento interno, su posicionamiento político desde una perspectiva de género y su mayor impacto social, en un contexto nacional y regional, cada vez más desafiante y exigente de la especialidad institucional.
- ♦ El sistema INFOCAL es una Fundación consolidada y reconocida por el trabajo que realiza, para consolidar su imagen corporativa y superar la mirada parcial (local) de las distintas Fundaciones que la componen, se hace necesaria la puesta en marcha de mecanismos e instru-

mentos de participación social al interior de INFOCAL, en el marco general de sus Estatutos y reglamentos internos institucionales.

- ♦ El sistema INFOCAL ha logrado introducir la perspectiva de género como un principio y una estrategia institucional explícita en su normatividad y en sus metodologías diferenciadas de trabajo. Es importante fortalecer este proceso para lograr efectivamente la incorporación y apropiación de la perspectiva de género como una herramienta transversal de discriminación positiva para el avance de las mujeres, en la capacitación técnico profesional y su inserción estable en el mercado de trabajo.
- ♦ En el pasado inmediato, INFOCAL ha desarrollado distintas experiencias de coordinación interinstitucional, que sería oportuno evaluarlas para determinar su pertinencia en el marco de la consolidación futura de sus relaciones externas.
- ♦ La voluntad política de los niveles ejecutivos de INFOCAL se vuelve una condición imprescindible para dar continuidad a la estrategia comunicacional y al fortalecimiento interno como parte de un proceso permanente y corresponsable para la toma de decisiones en sus distintos niveles de intervención.

5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

A los efectos de orientar el accionar futuro del INFOCAL en el ámbito comunicacional y para dar sostenibilidad a lo logrado hasta aquí, se recomienda:

- ➔ Fortalecer el sistema interno en base a una estrategia de capacitación permanente y diferenciada de lo que significa transversalizar la perspectiva de género (en la cotidianidad institucional) incorporando indicadores de relacionamiento humano (interno y externo) calidad de atención, fichas técnicas, acceso y relación entre oferta y demanda, criterios de seguimiento durante y después de la capacitación obtenida, entre otros.
- ➔ Diseñar como política institucional una estrategia de coordinación y relacionamiento interinstitucional permanente con distintas organizaciones de la sociedad civil, particularmente ONG de mujeres que trabajen en el campo de la formación técnico profesional, con el objetivo de crear instancias departamentales de articulación propositiva, socialización e intercambio de experiencias, que fortalezcan la propuesta del sistema INFOCAL desde una perspectiva de género.
- ➔ Revisar los mecanismos institucionales existentes para el análisis, discusión y participación de los distintos niveles en la toma de decisiones, con la finalidad de ajustarlos como mecanismos democráticos hacia la construcción de una imagen corporativa integral del sistema INFOCAL.
- ➔ Implementar mecanismos e instrumentos de información, socialización y democratización de la información con el objetivo central de que el personal de INFOCAL se apropie de la propuesta global del Sistema, como de sus programas específicos, en el marco de una visión y misión común.

Algunos instrumentos posibles son:

- ◆ Un boletín informativo interno del Sistema INFOCAL, bimensual.
Objetivo: Circulación y democratización de la información desde la Dirección Ejecutiva a todas las Fundaciones.
- ◆ Boletines trimestrales de las Fundaciones departamentales que incluyan:

- Propuestas de mejoramiento programático y técnico
- Propuestas metodológicas
- Actividades desarrolladas e impactos logrados
- Principales limitaciones y/u obstáculos
- Proyecciones
- ◆ Buzón de sugerencias en cada una de las Fundaciones departamentales sobre:
 - Mejoramiento institucional
 - Canales de comunicación
 - Preocupaciones y/o limitaciones del trabajo cotidiano
 - Sugerencias varias
 - Sistematización del Buzón de sugerencias departamentales para hacer llegar a la Dirección Ejecutiva Nacional.
- ◆ Implementación de un flujograma de comunicación permanente (de abajo hacia arriba), según atribuciones y roles del personal e instancias ejecutivas del sistema en el marco de su descentralización.
- ◆ Reuniones de intercambio y socialización interdisciplinarias.
- ◆ Talleres periódicos de capacitación institucional internos: misión y visión institucional: El sistema, sus programas, sus contextos y sus proyecciones futuras.
 - Construcción de contenidos y lenguaje común institucional.
- ➔ Establecer mecanismos de información permanente hacia los medios de comunicación social bajo la responsabilidad de las Fundaciones Departamentales y de la Dirección Ejecutiva para asegurar la continuidad y sustentabilidad del Programa FORMUJER, e informar del compromiso institucional con ella: promover la equidad de género
 - Visitas periódicas a radios
 - Entrevistas en espacios televisivos relacionados con la mujer
 - Elaboración de artículos para la prensa escrita (mensualmente)

- Incorporar en la agenda de trabajo institucional reuniones periódicas presenciales con los medios de comunicación social, para informar sobre las nuevas acciones en materia de género y equidad.

IV. Una estrategia de comunicación para la transversalización de la perspectiva de género

FORMUJER Costa Rica

1. Fundamentación y conceptualización
2. Diseño de la Estrategia de Comunicación
 - Componente interno
 - Componente externo
3. Implementación
 - Asesoría de Comunicación
 - Asesoría de la Mujer
 - Núcleos Tecnológicos
4. Resultados alcanzados y lecciones aprendidas
 - 4.1 Componente interno
 - 4.2 Componente Externo
 - 4.3 Lecciones aprendidas
5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

1. Fundamentación y conceptualización

La Estrategia de Comunicación con Enfoque de Género diseñada y ejecutada por el Programa FORMUJER INA/BID, parte de un modelo de comunicación participativa y dialógica. Desde esta propuesta conceptual y metodológica, es esencial que converjan tanto los propósitos del Programa como las necesidades de la población interlocutora, identificando las necesidades específicas de las mujeres. *Para FORMUJER ha sido importante distinguir, como parte de esta visión dialógica y de proceso de la comunicación, las diversas formas de comunicación y los medios a los cuales tienen acceso los diversos grupos de población identificados como sus interlocutores.* De este modo, se buscó garantizar un proceso de comunicación en el cual participaran las diversas instancias involucradas, considerando su realidad específica, intereses, visión de mundo, etc. Esto último resulta esencial dentro de un enfoque de la comunicación con perspectiva de género, sobre todo porque las mujeres han sido quienes mantienen espacios y formas de comunicación desvalorizadas e invisibilizadas por la cultura imperante. Desde esta perspectiva resultaba clave hacer que la comunicación dirigida a las mujeres guardara relación con la preeminencia que tiene la comunicación interpersonal para ellas y presentar los contenidos vinculados a su cotidianidad.

2. Diseño de la Estrategia de Comunicación

El componente estuvo a cargo de una consultoría externa que fue contratada por fases y en distintos momentos de la ejecución del Programa. Para abordar el diseño se planteó la necesidad de tener, como punto de partida, mayor información sobre el INA y la visión de su personal en torno al tema y al trabajo en género. Para ello se realizó una primera licitación para realizar el diagnóstico en el cual participaron 208 personas funcionarias y estudiantes del INA, y se combinaron entrevistas abiertas, talleres de diagnóstico, revisión de documentos y análisis de productos comunicacionales.

A partir del diagnóstico se determinó la necesidad de centrar la Estrategia de comunicación a lo interno de la Institución, por lo que el planteamiento del

diseño original de una campaña de difusión masiva fue complementado con el desarrollo de un componente interno de la Estrategia.

Un aspecto que fue incipiente en el diseño pero que se fue profundizando durante la implementación fue el carácter transversal que debía tener la Estrategia en la gestión del Programa y la necesidad de que se trabajara conjuntamente con los restantes componentes, apoyándolos especialmente en la producción de materiales y en la realización de actividades de capacitación.

Componente interno

Se definió a la Institución como destinataria fundamental de la Estrategia y se identificaron como agentes claves del proceso a la Asesoría de Comunicación, la Asesoría de la Mujer, la Unidad de Servicio al Usuario, el personal docente y el personal de promoción de la oferta INA (personas Encargadas de Proyectos, según la nueva nomenclatura institucional).

El trabajo con estas instancias se centró en la capacitación y sensibilización, así como en el apoyo técnico y asesorías puntuales. Su articulación con el componente externo de la Estrategia se da en dos modalidades, en algunos casos de manera simultánea, como son:

- ♦ destinatari@s de la asesoría técnica para la producción de materiales con enfoque de género
- ♦ coejecutor@s de actividades, sobre todo en el caso de la Asesoría de Comunicación, con la cual se produjeron conjuntamente varios materiales, y de la Asesoría de la Mujer, en la producción de campañas promocionales de la oferta del INA, focalizadas a las mujeres.

Pero también la propia Unidad Coordinadora del Programa se constituyó en destinataria del trabajo de la Estrategia por cuando su accionar transversalizó la gestión a través del involucramiento y apoyo técnico a los restantes componentes.

Componente externo

Incluye a la población externa al INA: población femenina beneficiaria, sector productivo, familias y comunidad. *La actividad central definida fue la pro-*

ducción de una campaña de sensibilización masiva y una publicación de prensa, orientada a promover la equidad e igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres de acceder a la formación profesional y al empleo.

Las acciones definidas para este componente externo fueron:

Sector Empresarial:

- ♦ Sensibilización: a través de Conferencias sobre temas claves
- ♦ Campaña de sensibilización masiva: cuñas y *spot*
- ♦ Difusión de experiencias concretas para invalidar estereotipos a través de una publicación trimestral
- ♦ Publicaciones y boletines de prensa
- ♦ Apoyo técnico a la Asesoría de Comunicación en la promoción institucional

Población femenina:

- ♦ Apoyo a componentes del Programa como Orientación y Becas: elaboración de materiales impresos de promoción o para procesos de orientación vocacional, talleres, etc.
- ♦ Apoyo técnico a la Asesoría de la Mujer en estrategias de difusión de cursos dirigidos a mujeres
- ♦ Apoyo técnico a la Asesoría de Comunicación en la promoción de cursos con enfoque de género (guión, lenguaje, personajes) y en la promoción institucional
- ♦ Campaña de sensibilización masiva: cuñas y spots.

3. Implementación

El *proceso de implementación* consistió en:

- La realización de reuniones con el personal de la Asesoría de la Mujer, del Programa INA/BID y de la Unidad de Comunicación, las Subgerencias Técnica y Administrativa, para consensuar la propuesta de trabajo y concertar un plan de acción, que respondiera a las preguntas: qué hacer, por qué, cómo, cuánto, cuándo, dónde, quién.
- La generación de un proceso de sensibilización de diferentes equipos técnicos con afinidad en las áreas abordadas, para que participaran y profundizaran el análisis y discusión de los factores institucionales y sociales que favorecen y que obstaculizan una participación equitativa de mujeres y hombres en diversos ámbitos, aportando además elementos para el diagnóstico y la definición de prioridades institucionales en este tema.
- La realización de un inventario de recursos técnicos, así como un perfil del personal de la Unidad de Comunicación, que se evaluaron en función de la viabilidad de formulación, producción y evaluación del impacto de una campaña de promoción y comunicación, además de la lectura de documentos y el análisis de gran parte de los mensajes producidos por el INA.
- La elaboración de los lineamientos orientadores para lo que se tuvieron en cuenta y se abordaron aspectos tales como objetivos, medios institucionales y espacios de comunicación existentes, personas interlocutoras, temáticas críticas, periodicidad, etc.

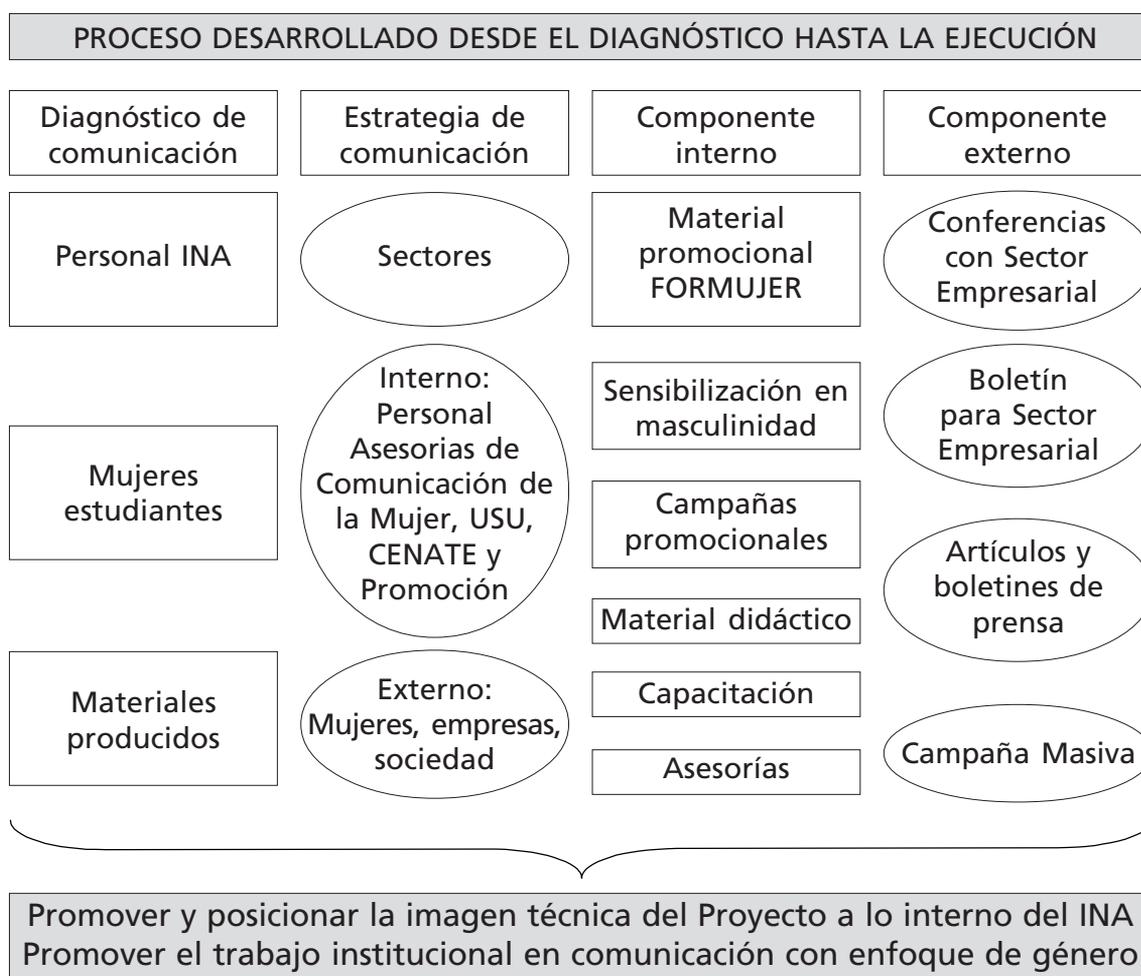
La *ejecución de la estrategia* tuvo dos líneas de trabajo:

- ➔ el asesoramiento técnico a solicitudes específicas de apoyo, que llevaron a la modificación de algunos productos identificados en la propuesta inicial.
- ➔ la creación de la demanda en aquellas situaciones en las que no se percibía la necesidad de elaborar materiales, de realizar actividades de sensibilización o de promocionar la oferta formativa del INA con perspectiva de género.

Durante la ejecución se buscó el trabajo concertado y la consulta permanente con las personas involucradas, tanto del Programa como de las instancias INA; de manera que el proceso o la producción respondiera a la necesidad y diera

satisfacción a las expectativas. Para esto fue necesario generar en algunos casos la demanda; en otros, dar a conocer el cumplimiento de metas que hace el Sistema Nacional de Evaluación, SINE, al INA en materia de género, de acuerdo con los compromisos gubernamentales.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



En el Instituto Nacional de Aprendizaje no se había elaborado una campaña de comunicación dirigida específicamente a las mujeres o la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con una frecuencia y una pauta determinada. La experiencia previa al Programa FORMUJER estaba enfocada a la publicación de afiches, charlas, almanaques, como parte de una estrategia de sensibilización en torno a fechas conmemorativas como el Día Internacional de la Mujer o el Día Internacional por la No Violencia.

Se identificaron los actores claves con los que era necesario trabajar desde la Estrategia para poder implementar sus dos componentes. Estos fueron:

- Asesoría de Comunicación
- Asesoría de la Mujer
- Núcleos Tecnológicos

Asesoría de Comunicación

El equipo humano de la Asesoría de Comunicación, se convirtió en un importante apoyo tanto en la parte creativa como en la producción y en la ejecución del componente interno de la estrategia. Se produjeron en conjunto varias cuñas y se le asesoró en la elaboración de guiones de radio y vídeo con enfoque de género, así como en la producción de mensajes de prensa. El trabajo conjunto en materia de comunicación permitió, sin lugar a dudas, consolidar el esfuerzo institucional por crear bases sólidas para la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres a la formación profesional.

Actualmente, los mensajes producidos por la Asesoría de Comunicación buscan permanentemente la inclusión de mujeres y hombres en el lenguaje verbal y visual. Anualmente, la Asesoría de Comunicación coloca mensajes promocionales del INA en diferentes publicaciones relacionadas con el sector empresarial y ahora estos mensajes muestran imágenes de mujeres y hombres desarrollando actividades diversas, proyectando una imagen del INA como espacio de participación para ambos sexos. En lo que se refiere al lenguaje verbal, es bastante neutro, es decir, busca evitar un uso masculino del mismo, para no reforzar la concepción de instituto de formación en áreas principalmente “masculinas”.

Las cuñas producidas durante el año 2000 y el 2001 usan un lenguaje incluyente; además de mostrar al INA como una institución abierta para las mujeres y los hombres, coloca la diversidad de personas para quienes el INA es una opción para la formación profesional. Esta preocupación ha aumentado por parte del personal de la Asesoría, principalmente de su encargada.

El papel preponderante de la Asesoría de Comunicación en la difusión de la imagen del INA, así como en la difusión de informaciones que alimenten a la

prensa nacional y que permitan enriquecer la visión que se tiene de las mujeres como población trabajadora, como profesionales y parte activa de la economía del país, hace que la alianza con la Asesoría sea estratégica para los objetivos del Programa.

En este sentido, resulta sumamente valiosa la información con perspectiva de género, no solo a nivel del lenguaje, sino una cobertura cada vez mayor de temas o actividades relacionadas con la participación de mujeres y hombres en áreas diversificadas y en el enfoque que se les da.

Asesoría de la Mujer

La alianza con la Asesoría de la Mujer permitió realizar experiencias piloto sumamente interesantes en el diseño y ejecución de estrategias de difusión de cursos diversificados con enfoque de género. Se trabajó la promoción de los cursos Montaje e Instalación de Loza Sanitaria y Manejo de Desechos Sólidos. Esta fue la primera producción del FORMUJER que tuvo una difusión a través de medios masivos nacionales: prensa y radio, además de afiches y volantes de circulación más interpersonal con grupos de mujeres y de estudiantes de enseñanza secundaria. El apoyo de la Asesoría de Comunicación fue clave para la grabación y pauta de las cuñas, así como para la publicación de los anuncios de prensa.

La respuesta obtenida con estas dos campañas, medida en el número de mujeres que acudieron a la convocatoria, mostró la gran posibilidad de influir en un cambio de actitudes hacia cursos y carreras diversificadas cuando se aborda la especificidad de la población femenina en el lenguaje, las situaciones presentadas, etc. De ahí la importancia de lograr un trabajo conjunto entre la Asesoría de Comunicación y la Asesoría de la Mujer con un plan articulado que responda a un objetivo estratégico de la Institución. En la medida en que, a nivel de comunicación institucional y de las acciones en materia de género, se logre establecer un puente de trabajo permanente, mayor será el impacto que logren ambas Asesorías y, consecuentemente, la institución en su conjunto.

Núcleos Tecnológicos

Los Núcleos producen materiales de divulgación sobre la oferta formativa del INA en su especialidad y en las diversas modalidades que tienen un papel relevante para orientar las opciones vocacionales de mujeres y varones. Se trata por tanto de una instancia donde el trabajo desde la perspectiva de género resulta imprescindible. Sin embargo, esos materiales no siempre son diseñados buscando garantizar un lenguaje visual y verbal libre de estereotipos y acordes con el objetivo institucional de promover la igualdad de oportunidades para la formación profesional de las mujeres costarricenses. De ahí que mientras que algunos Núcleos elaboran materiales con un lenguaje incluyente, otros, utilizados como fuente de información general sobre el INA y las modalidades de formación que ofrece, no lo hacen.

La experiencia lograda a partir del trabajo conjunto con el Núcleo de Tecnología de Materiales, a través de la actividad coordinada con la Asesoría de la Mujer, y con el Centro Nacional de Electrónica, CENATE, del Núcleo Eléctrico, constituyen dos experiencias piloto de enorme valor en la elaboración de materiales con enfoque de género.

En el caso del CENATE, la gran apertura de su encargado y de la responsable del área de Orientación, permitieron desarrollar una campaña de promoción de los cursos y del CENATE mismo que involucró estudiantes mujeres y hombres, y al sector empresarial en una actividad de alto nivel. Acorde con la estrategia de trabajo adoptada por FORMUJER Costa Rica ambas son experiencias demostrativas potentes para diseminar sobre las ventajas de un apoyo técnico en género, diseminación que ve incrementada su significación en el INA por tratarse de áreas de innovación tecnológica.

El trabajo de sensibilización y capacitación realizado con el personal de los Núcleos y, en especial con el personal de promoción de la oferta formativa del INA ha sido clave en el proceso y deberá dársele continuidad para mantener un impacto favorable en lo que elaboración de materiales con perspectiva de género se refiere.

4. Resultados alcanzados y lecciones aprendidas

4.1 Componente interno

Con el diseño y ejecución de este componente se logró un avance importante en la sensibilización del personal del INA, en la producción de materiales con enfoque de género en acciones conjuntas en diferentes instancias INA así como una abundante producción de materiales propios de FORMUJER, Costa Rica, tal como puede observarse en el *CD* anexo de este documento. Además, el trabajo realizado favoreció la apertura al Programa y, aún más, aunó esfuerzos por abrir mayores y mejores espacios de participación de las mujeres en la formación profesional.

Desde el punto de vista cuantitativo las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados fueron:

ACTIVIDAD	PRODUCTOS
Capacitación personal USU y Promoción	30 personas
Sensibilización sobre masculinidad	75 funcionarios
Sensibilización personal INA	139 personas
Sensibilización mujeres estudiantes INA	69 mujeres
Producción de materiales	34 materiales
Apoyos técnicos a instancias INA	20 revisiones

A continuación se presenta con mayor detalle y profundización estos resultados los que se organizan según las diferentes contrapartes con las que se trabajó:

4.1.1 Sensibilización con el personal INA

- Actividades conmemorativas del Día del Padre: con ellas se buscó involucrar a la población masculina del INA en el trabajo en género lo que, además, permitió la participación de personal del área administrativa. Se abordó el tema de la masculinidad y la paternidad, y posteriormente el tema de la masculinidad ligado al tema de la violencia de género.

- ➔ Capacitación del personal de la Unidad de Servicio al Usuario (USU) y de Promoción: el plan de capacitación Género en la Formación Profesional,¹ dio al Programa una amplia cobertura institucional y posibilitó para muchas personas un primer acercamiento al tema de género y, para otras, la aplicación de una experiencia concreta que muestra la validez del trabajo en género para sus áreas de trabajo. El grupo de promoción desarrolló una experiencia de promoción de la oferta formativa INA con enfoque de género que contribuyó a ejemplificar la viabilidad del enfoque para lograr una incidencia más efectiva de las labores realizadas.
- ➔ Taller Nacional de Experiencias en Género: permitió a la población INA ver, en una actividad conjunta, compartir los diversos esfuerzos realizados por distintos grupos con los que FORMUJER trabajó en forma directa para aplicar criterios de equidad en su quehacer. Se elaboraron materiales específicos para el Taller nacional: carpeta, separador de lectura y *banners* con la información relevante de cada componente. Estos materiales reforzaron la imagen del FORMUJER como instancia técnica que une esfuerzos en la “Construcción de la igualdad de oportunidades”.

4.1.2 Asesoría de la Mujer

- ➔ Se produjeron dos campañas promocionales (radio, impreso y prensa) del Seminario Manejo de Desechos Sólidos y del curso Montaje e Instalación de Loza Sanitaria (radio y prensa). En el proceso se fortaleció la capacidad para dirigir nuevas producciones, atender nuevas solicitudes de los Núcleos y producir sus propios materiales con mayor calidad de diseño y producción.

4.1.3 Asesoría de Comunicación

- ➔ El trabajo conjunto contribuyó a realizar modificaciones de contenido y de lenguaje en diversas producciones como el Vídeo 35 Aniversario INA, tres videos sobre los Núcleos, cuñas promocionales del INA y de su oferta

¹ Véase FORMUJER, *Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género. El Programa FORMUJER*, Cinterfor/OIT, 2003.

formativa, entre otros, de manera que tengan un lenguaje y una visión incluyente.

- A través de acciones de sensibilización se incrementaron las capacidades del personal técnico para producir textos y producciones audiovisuales informativos con una mayor consideración de los aspectos de género.
- El equipo de trabajo de la Asesoría realizó esfuerzos sistemáticos por incorporar el enfoque de género en la visión, lenguaje verbal y visual y contenidos de sus producciones.

4.1.4 Unidad de Servicio al Usuario

- Uno de los resultados más positivos fue la inclusión de criterios de género en la Guía para presentar artículos a la Revista TECNIA, actual publicación técnica del INA. Este avance requiere de un fortalecimiento de las capacidades del personal responsable de evaluar los artículos presentados, con el fin de garantizar que el enfoque, la información y el lenguaje utilizado respondan a criterios de género.
- Se brindaron recomendaciones para fortalecer en términos de equidad y de comunicación participativa, las sesiones grupales de información y orientación vocacional realizadas por la USU a mujeres y hombres que aspiran ingresar al INA.
- FORMUJER elaboró un plegable para promocionar el Reglamento de Becas y otro para promocionar el Reglamento de Hospedaje, como apoyo técnico a esta Unidad.

4.1.5 Centro Nacional en Alta Tecnología en Electrónica, CENATE

- Elaboración de un plegable dirigido a promover una mayor matrícula de mujeres mediante el uso de imágenes y un lenguaje incluyentes y de material informativo para la sesión de orientación con población básicamente femenina como insumos para el esfuerzo conjunto del CENATE y FORMUJER para promover la matrícula femenina.

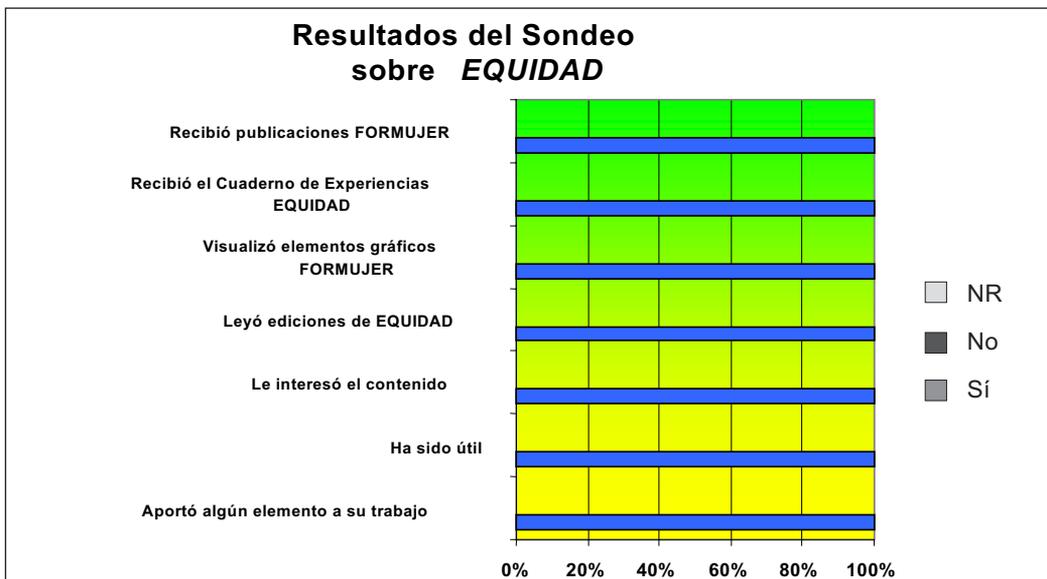
4.1.6 Trabajo conjunto y articulado con los restantes componentes del Programa

➔ Mediante el trabajo conjunto con el Componente de Desarrollo Curricular se elaboraron:

- ♦ tres Fichas Técnicas: *Desarrollo Curricular como Acción Sistémica*, *Formación de personal en género* y *La importancia de la capacitación*;
- ♦ tres ediciones diferentes, con un total de 3.000 ejemplares, del folleto *EQUIDAD* destinado a la difusión de información sobre experiencias positivas de empresas y del INA de participación de mujeres en áreas diversificadas y de incorporación del enfoque de género en la formación profesional.

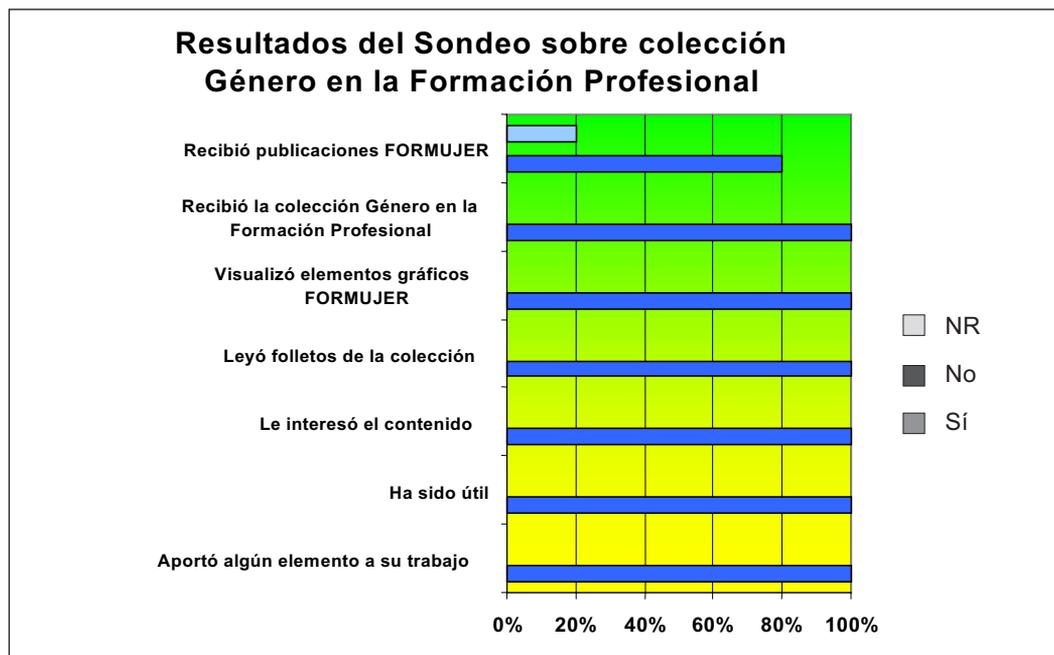
La difusión de la experiencia de mujeres trabajando en un área tradicionalmente masculina contribuyó a generar una visión favorable al interior del INA en torno a la incorporación de mujeres en áreas de formación diversificadas al mostrar ejemplos de una efectiva inserción laboral.

Estos productos permitieron difundir el quehacer del Programa y del INA en materia de género e igualdad de oportunidades. El gráfico siguiente presenta los resultados de un sondeo realizado con un grupo de personas de la población interlocutora de este Cuaderno de Experiencias *EQUIDAD*, a partir de una muestra por conveniencia.



Un aspecto relevante expresado por este grupo al solicitarle su opinión sobre *EQUIDAD*, es que varias personas se refieren al concepto de equidad, apuntando a la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la formación y en el empleo; consideran que es una forma de actualización sobre aspectos de género. Una de las personas señaló que ha servido para crear nuevos paradigmas y demostrar que no importa el género, las mujeres se pueden desempeñar tan bien o mejor que los hombres.

- ♦ También en el marco de las actividades de apoyo técnico al componente de Desarrollo Curricular se diseñaron los folletos de la Colección Género en la Formación Profesional. Se participó en la revisión de contenidos de las primeras tres ediciones. La demanda que tuvo este material hizo necesaria su reimpresión en varias ocasiones. El siguiente gráfico muestra las opiniones de un grupo de personas de la población interlocutora que recibió y utilizó esta publicación, a partir de una muestra por conveniencia.



Las personas entrevistadas consideraron que el material fortaleció su trabajo, pues aporta elementos para aplicar la perspectiva de género en el diseño curricular y orienta la toma de decisiones sobre los elementos que deben considerarse en el macro y el microplaneamiento curricular. Incluso una de las personas indicó que esta colección se convirtió en material de

consulta indispensable. En cuanto a los aspectos de forma se consideró el material atractivo que invita a la lectura y en cuanto al lenguaje, se entendió que favorece la comprensión de los contenidos a la persona que lo lea.

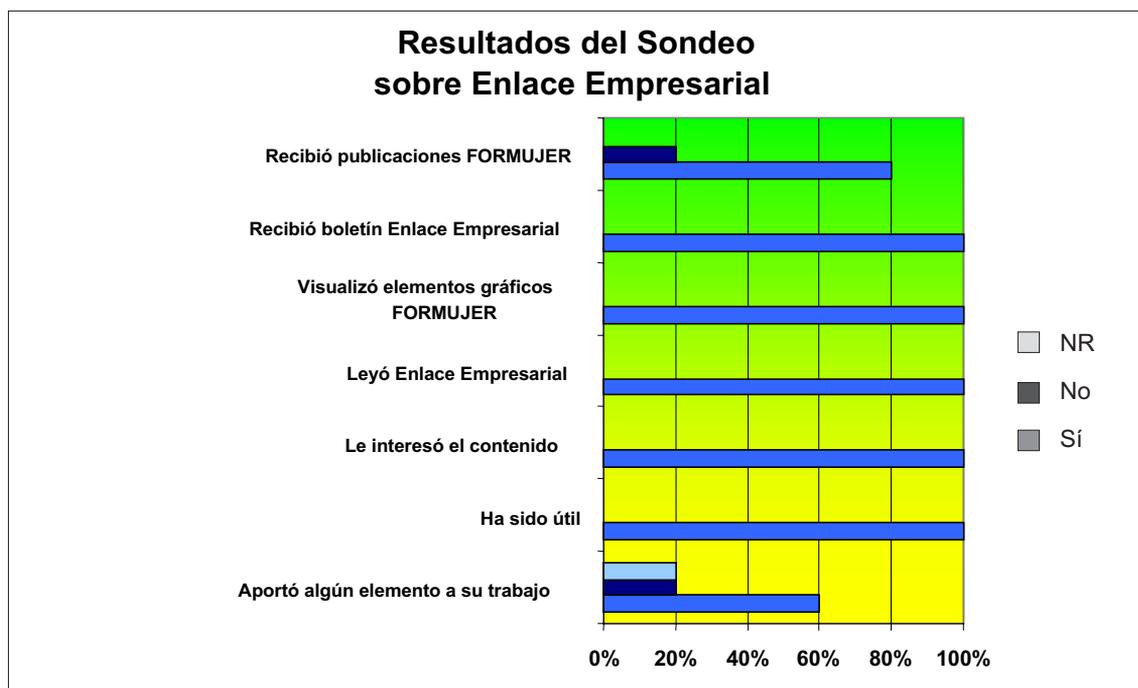
- ♦ Se produjo un afiche promocional del Programa Complementario de Becas FORMUJER, dirigido tanto al personal de Trabajo Social del INA como a la población estudiantil.

4.2 Componente Externo

4.2.1 Sector Empresarial

- ➔ Mediante el trabajo conjunto y el apoyo técnico al componente de Enlace con el Sector Productivo:
 - ♦ Se realizaron dos conferencias para representantes del Sector Empresarial dedicadas a *Contingencias laborales enfocando el caso de las licencias por maternidad y Robótica y nuevas tendencias en el mercado laboral*. La elaboración de la presentación Nuevas Tendencias en el Mercado Laboral estuvo a cargo del componente Estrategia de Comunicación y motivó interesantes preguntas por parte de las personas participantes en torno a la creciente participación de las mujeres como una de esas tendencias y estrategias que pueden implementarse para facilitar ese acceso.
 - ♦ Se produjeron tres ediciones diferentes del folleto informativo: *Enlace Empresarial*. En la primera publicación se incluyeron algunas ideas sobre la importancia de promover la inserción de mujeres en áreas diversificadas y el aporte que puede dar el sector empresarial. En las ediciones siguientes, así como en todos los contenidos, el énfasis estuvo en sensibilizar al sector, romper estereotipos en torno a áreas de trabajo masculino o femenino, así como a resaltar las potencialidades de la población trabajadora femenina.

A continuación se presentan los resultados del sondeo realizado con población interlocutora sobre la publicación Enlace Empresarial, a partir de una muestra por conveniencia.



La opinión expresada por las personas que respondieron el sondeo, refuerza la importancia de dirigir publicaciones a este sector, pues señalan que Enlace Empresarial permitió visualizar el rol de la mujer dentro de las organizaciones. Recomiendan incluir en cada edición ejemplos de prácticas empresariales con criterios de equidad de género, además de brindar al INA recomendaciones en cuanto a estrategias de acceso al sector empresarial para la incorporación de mujeres en puestos operativos y de liderazgo.

4.2.2. Campaña masiva

- Se produjeron:
- ♦ Dos cortos para televisión
 - ♦ Cinco cuñas radiofónicas
 - ♦ Un folleto de difusión de la estrategia y principales resultados de la ejecución del Programa

Los guiones de las producciones retoman muchos elementos del diagnóstico de comunicación realizado y de las reuniones de concertación con diversas instancias del INA. Aluden a situaciones relacionadas con los estereo-

tipos del sector empresarial o de ciertos docentes, los cambios en la elección de carreras por parte de las mujeres, la valoración por parte de una madre de familia por la opción vocacional de su hija y los estudios que realiza, etc.

La producción de la campaña masiva, actividad que inicialmente se vislumbraba como el eje de la Estrategia de Comunicación, por retrasos en los procesos licitatorios fue una de las últimas producciones y fue difundida recién a finales del año 2002. Este retraso limitó los impactos y los beneficios que FORMUJER podría haber obtenido con una emisión de la campaña que acompañara durante más tiempo su ejecución.

- ➔ La Campaña suscitó un elevado interés y fue muy positivamente valorizada por el INA lo que se expresó en el hecho de incluirla como parte de los mensajes institucionales que se pautan en los medios masivos nacionales y en el financiamiento con recursos propios de su difusión. Esto sin duda expresa el nivel de apropiación que han tenido las propuestas FORMUJER.

(Todos los productos elaborados se encuentran en el CD que forma parte de este libro)

4.3 Lecciones aprendidas

- ➔ El diagnóstico de comunicación llevó a la reorientación de la Estrategia, pues mostró que el INA debía ser foco central dadas las barreras existentes a lo interno. En el diseño de origen del Programa se preveía solamente una campaña para la difusión de la oferta formativa hacia las mujeres o la promoción de la institución de formación profesional, pero en el momento del lanzamiento del Programa y luego, de la experiencia de implementación en los tres países, en las instancias de revisión a nivel regional se reconceptualizó el componente y se fue reafirmando y confirmando la necesidad de una estrategia de carácter sistémico que enfatizara el fortalecimiento institucional en términos de género.
- ➔ En este sentido es importante señalar que la incorporación de la perspectiva de género, asumida transversalmente, requiere de la generación de espacios para el diálogo y la participación con el personal de todas las áreas

de trabajo, pues incorporar el enfoque de género es una tarea colectiva que pasa por lo administrativo, lo técnico y lo humano.

- ➔ Las referencias constantes a la realidad de la institución son indispensables en cualquier actividad que pretenda la participación activa del personal. En el caso del INA, por tratarse de una institución grande y con muchos años de existencia, la cultura institucional tiene mucha fuerza y es necesario conocer su funcionamiento así como las costumbres y visiones de su personal en relación con género.
- ➔ La definición del marco teórico y operativo del FORMUJER y su continua actualización resultó sumamente efectiva para identificar contrapartes claves, estrategias de vinculación, y una revisión año a año de sus planes operativos, conforme se ejecutaron nuevas actividades o se ampliaba el marco de acción. Este trabajo de coordinación y articulación a lo interno del Programa, permitió además el uso de un lenguaje y metodologías comunes dentro del equipo técnico del programa.
- ➔ Con el Plan de capacitación y los Talleres desarrollados con el personal de la USU y de Promoción, se evidenció que la capacitación ligada a las funciones del personal INA facilita la comprensión del enfoque de género y su incorporación en el trabajo concreto. Este es otro elemento que revela la importancia de conocer la institución y sus procedimientos, pues las propuestas de incorporación de la perspectiva de género deben estar adaptadas a esas actividades específicas que realiza cada persona.
- ➔ Asumir una estrategia de trabajo conjunto con la contraparte, permitió al Programa lograr resultados concretos y, principalmente, la incorporación del enfoque de género a nivel transversal en las acciones de las instancias INA, que se tradujeron en un aumento de las competencias técnicas en género para el personal INA. Tanto las acciones de apoyo técnico como las producciones conjuntas se constituyen en una importante forma de capacitación y fortalecimiento de las capacidades internas de producción de materiales con perspectiva de género.
- ➔ La producción de materiales promocionales del FORMUJER se constituyó en un importante elemento de identificación, del que se deriva un aprendizaje contundente: el proceso de ejecución de un programa como este debe

- acompañarse de un esfuerzo por construir una imagen que lo difunda y promueva como una instancia de trabajo y apoyo técnico especializado.
- En cuanto a la producción de materiales didácticos, la experiencia mostró que tanto los contenidos como la forma en que se presentan son importantes en toda producción destinada a brindar aportes técnicos que contribuyan a sensibilizar al personal en relación con género e incorporar este enfoque en el trabajo técnico. Los contenidos, formatos y recursos gráficos utilizados contribuyeron a la generación de material de excelente calidad.
 - La identificación y difusión de experiencias positivas que aportan a la construcción de condiciones institucionales para la igualdad de oportunidades, logradas a diferentes niveles en la Institución, se constituyó en una importante experiencia de trabajo conjunto. La misma población interlocutora envió información, hizo referencia de experiencias que podrían ser registradas en la publicación *EQUIDAD*. Esta publicación no solo reforzó la sensibilización en género, sino que además se constituyó en un espacio colectivo de intercambio de experiencias.
 - Las actividades de sensibilización sobre masculinidad con el personal del INA, dieron un giro importante al trabajo en género, pues suelen priorizarse las acciones afirmativas para las mujeres y tiende a descuidarse en el tema de la construcción de la masculinidad. Su abordaje resultó de gran utilidad pues desde esa construcción la población masculina elabora su relacionamiento con la población femenina y acepta o rechaza la implementación de acciones institucionales para la igualdad de oportunidades
 - Es igualmente fundamental sistematizar el conocimiento de la realidad de las mujeres estudiantes INA pues la institución no ha abordado su especificidad. Los diagnósticos rápidos participativos permitieron espacios de convivencia humana y cargados de emotividad que dan a la formación profesional recibida una dimensión sumamente valiosa en el plano simbólico y personal. Es necesario generar a lo interno de la institución un proceso colectivo de reconocimiento del valor y dedicación de cada mujer en la búsqueda de mejores condiciones de vida.
 - Las conferencias sobre temas claves realizadas con representantes del sector empresarial, han sido actividades de bajo costo, considerando el impac-

to que tienen, que pueden proporcionar un espacio de sensibilización con un grupo significativo de representantes de este sector. Aumentar la incidencia de este tipo de actividades pasa por el seguimiento posterior que pueda hacer el componente de Enlace con Sector Productivo y la articulación de este grupo con otras actividades del Programa.

- En relación con las publicaciones dirigidas al sector empresarial, existe una gran gama de información que puede difundirse a este sector por lo que hay que pensar en formas alternativas de hacer llegar diversos contenidos tanto técnicos como experienciales. Es necesario priorizar los medios a utilizar de modo que se utilicen aquellos que requieren una lectura ágil y rápida pues se trata de una población con poco tiempo, además de que una publicación sobre el tema puede no ser priorizada en relación con otras. En este sentido es importante prever en la ejecución de una estrategia de comunicación, el refuerzo a la difusión del material y hacer un sondeo de opinión con una muestra de la población que lo recibe.
- La ejecución de una estrategia de comunicación para un Programa de dimensiones tales como las del FORMUJER, requiere de una planificación administrativa adecuada, pues la producción de materiales de calidad tiene un costo financiero que no siempre pudo ser cubierto con montos reducidos. Por lo cual se requiere de un proceso de licitación pública –pues el INA está sujeto a Ley de Contratación Administrativa de Costa Rica– y la definición de términos de referencia para contratar la impresión de materiales informativos y didácticos, así como la grabación de audio y otras modalidades de producción, cuando los montos exceden cierta cantidad permitida con la modalidad de pago inmediato.
- A pesar de haberse desarrollado la Estrategia por la modalidad de consultoría, se tuvo una participación constante en las reuniones de planeamiento del equipo, de revisión de resultados, de definición de nuevas estrategias de abordaje, así como en reuniones de coordinación regional, lo cual, sin duda contribuyó a que la Estrategia de Comunicación fuera concebida como un componente transversal del Programa antes que como un servicio externo adicional y puntual. El aprendizaje logrado por el Programa y las estrategias de negociación y las metodologías de trabajo desarrolladas son un importante insumo para nuevas experiencias.

5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

A los efectos de orientar el accionar futuro del INA en el ámbito comunicacional y para dar sostenibilidad a lo logrado hasta aquí, se sugiere:

- ➔ *Lineamientos para la producción.* A partir de la experiencia desarrollada por FORMUJER, el INA debería producir un documento en el cual se definan los lineamientos para la elaboración de materiales informativos y didácticos con enfoque de género, para uso de la Asesoría de la Mujer, la Asesoría de Comunicación, la Unidad del Servicio al Usuario, entre otras. Esta es una tarea prioritaria dado que la Asesoría de Comunicación no cuenta con suficiente personal para asesorar o supervisar las producciones que realizan los Núcleos, Talleres Públicos, Unidad de Servicio al Usuario, etc.
- ➔ *Términos de referencia.* Para garantizar el seguimiento de estos lineamientos, podría considerarse la posibilidad de que el personal encargado de supervisar los procesos de adquisiciones, incluya esos criterios para acompañar la elaboración de los términos de referencia que cada unidad realiza a la hora de contratar producciones impresas o audiovisuales.
- ➔ *Planeamiento estratégico.* La Asesoría de la Mujer ha dado continuidad a los esfuerzos que en materia de comunicación y sensibilización venía realizando, incluso mucho antes de la ejecución del FORMUJER. El aspecto que se ha fortalecido es la visión sistémica con la cual se está abordando el trabajo en comunicación y sensibilización. Es importante que la Asesoría incorpore, como parte de la metodología de trabajo propuesta por FORMUJER, las reuniones de planeamiento estratégico, pues es en este espacio en el cual el equipo define sus metas y acciones, identifica sus contrapartes y recursos disponibles, entre otros aspectos que resultan básicos para establecer una visión y un abordaje sistémico.
- ➔ *Criterios y equipo de evaluación.* La experiencia de producción de materiales impresos y audiovisuales debería ser un criterio de evaluación que se utilice a la hora de la contratación de proveedores por parte de las diferentes unidades del INA. Igualmente la conformación de un equipo de evaluación de las ofertas presentadas para una licitación en el cual por lo

menos una de las personas integrantes tenga experiencia en género para valorar si la empresa o persona está capacitada para producir materiales con visión de género y utilizando lenguajes incluyentes (visual y verbal). Hasta ahora este aspecto no se ha tomado en cuenta y es importante para dar sostenibilidad al esfuerzo realizado por FORMUJER en el área de comunicación participativa con enfoque de género.

- *Identificación de la población interlocutora.* Para futuros proyectos o iniciativas en el área de comunicación, es clave la identificación de las contrapartes tanto a nivel de producción como de grupos a los cuales se busca interpelar por medio de los mensajes. En tanto las producciones se realicen por un grupo interdisciplinario e involucrando diversas unidades técnicas de INA, mayor será la visión sistémica que se logre y más efectivos los resultados, sobre todo en una Institución en la cual todas las unidades se articulan en el amplio y entramado proceso de la formación profesional. Por ejemplo, si la Unidad de Servicio al Usuario va a elaborar un material para la promoción de áreas de formación, la integración en el proceso de personal de la Asesoría de Comunicación, de Orientación, entre otros, permitiría un enfoque sistémico de la acción y atención integral de las necesidades y condiciones de la población estudiantil.
- *Seguimiento a las metodologías y lecciones aprendidas.* Durante el proceso se diseminaron y utilizaron las metodologías construidas por FORMUJER en un esfuerzo conjunto con diversas instancias del INA. Sin embargo, la transversalización de la perspectiva de género para la construcción de la equidad y la igualdad de oportunidades es un proceso de aproximaciones sucesivas y de renovación de estrategias. Por esto es imprescindible dar un seguimiento técnico al proceso paulatino de apropiación y transversalización de la visión de género, su teoría, instrumentos y aplicaciones en las áreas de trabajo del INA.
- *Modalidades de trabajo y enfoque.* La formulación y ejecución de la estrategia de comunicación del Programa FORMUJER incorporó diversas modalidades de trabajo, manteniendo el mismo enfoque de comunicación participativa y equitativa. Esta experiencia demostró que no es posible diseñar una estrategia institucional de comunicación que se mantenga inmutable en su proceso de ejecución. Las diferentes instancias que partici-

pan, el nivel de respuesta de la población interlocutora, las condiciones del contexto, entre otros, son factores que requieren adecuaciones continuas de la estrategia de comunicación. Lo cual no significa que se varíe el enfoque que sustenta la estrategia o los propósitos que se fijen, sino que dicho enfoque implica incluir una adecuación permanente al nivel de ejecución y resultados obtenidos en el proceso.

- *Capacitación del personal Encargado de Proyectos (Promoción).* La experiencia lograda por el FORMUJER con el personal de Promoción, en el marco del Plan de Capacitación Género en la Formación Profesional, fue muy valiosa. Durante el proceso se conocieron con mayor profundidad las condiciones en las cuales estas personas realizan su trabajo. Además de las limitaciones referidas a transporte, materiales y otros aspectos logísticos y administrativos, tienen poco acceso a la formación y la capacitación. Paradójicamente, este grupo se encarga, entre otras funciones, de llevar la oferta formativa del INA a los diferentes sectores de la población nacional. Para lograr la sostenibilidad de las acciones de capacitación y formación desarrolladas por FORMUJER, así como lograr que la difusión de la oferta formativa se haga desde una perspectiva de género, es fundamental asegurar que toda la población que trabaja en la promoción de dicha oferta reciba capacitación en género; así mismo, que el grupo de funcionarias y funcionarios que fueron partícipes del proceso de capacitación de FORMUJER, continúen recibiendo fortalecimiento de sus capacidades para aplicar género en sus funciones de promoción y sean objeto de seguimiento.

Este libro
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT
en Montevideo, en el mes de junio de 2003

Hecho el depósito legal número 325.484/2003