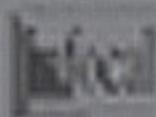
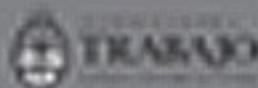


ForMujer
Formación y Oportunidades

**UN MODELO DE POLÍTICA DE FORMACIÓN
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
EMPLEABILIDAD Y LA EQUIDAD DE GÉNERO:
EL PROGRAMA FORMUJER.**



Introducción

1. Marco de referencia

El Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos de América Latina (FORMUJER) se propone promover y fortalecer las capacidades de las instituciones de la región para diseñar e implementar políticas destinadas a 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 el logro de sus objetivos, FORMUJER ha desarrollado un modelo de intervención –al que está dedicado este volumen– que hace de la sistematización, diseminación y transferencia de los desarrollos, resultados y lecciones aprendidas, un objetivo en sí mismo que se traduce en productos específicos, entre los cuales se encuentran las publicaciones FORMUJER.

2. Las Publicaciones FORMUJER: modalidad, composición y algunas orientaciones 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 también dispar. Así, los materiales impresos están compuestos 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” que el Programa se propone aportar;
- ◆ tiene carácter incremental, por lo que da respuesta al proceso inacabado de ejecución del Programa permitiendo 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, también libros acabados referidos a algunas de las temáticas clave del Programa
- la *edición regional* a cargo de Cinterfor/OIT
- la página web *Mujer, Formación y Trabajo* dentro del sitio www.cinterfor.org.uy.

Tanto las *ediciones nacionales* como *regional* se incluyen, salvo contadas excepciones, en la página web para facilitar su utilización didáctica y aumentar su accesibilidad y disseminación.

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 más relevantes del Programa
- ➔ *Sistematización de metodologías, resultados y lecciones aprendidas*: está destinada a compartir las metodologías y estrategias de abordaje, testimoniar críticamente los procesos de implementación, dar cuenta de resulta-

dos, lecciones aprendidas y poner a consideración de l@s actuales o futur@s ejecutor@s, sugerencias para mejorar o para sostener y fortalecer lo hecho.

La serie de *Sistematización 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, y *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. 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 Piloto: *ámbito nacional*.

Respecto a la organización de la información de la temática, se ha procurado abordar, 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 estrategia de abordaje
- implementación
- resultados alcanzados y lecciones aprendidas
- logros en diseminación y perspectivas de sostenibilidad

Asimismo, según la cuantía de los materiales a compartir, el nivel de desarrollo y profundización del aspecto tratado y el tipo de producto del cual se trate, el módulo puede componerse sólo de un cuerpo central o tener, además, un apartado de anexos, o un CD.

Los módulos que componen la serie de *Sistematización de resultados y lecciones* de las Publicaciones FORMUJER son producto de las sinergias institucionales y de equipos a las que FORMUJER ha apostado.

Son, por tanto, 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.

2.1 Esta Publicación

Dada su condición de nodo 0 del hipertexto, de punto de apertura de la serie de *Sistematización*, este documento se propone:

- ➔ complementar la fundamentación conceptual, metodológica y estratégica del modelo de intervención propuesto, articulándose con la Serie *Materiales conceptuales y didácticos*;
- ➔ presentar su diseño y estructura;
- ➔ analizar el proceso de implementación del modelo propuesto y del Programa, profundizando en las diferentes estrategias aplicadas por cada país;
- ➔ reseñar los principales resultados en términos globales y, fundamentalmente, cualitativos de la ejecución hasta la mitad de 2003;
- ➔ compartir –respondiendo a las convicciones que dieron origen y orientaron tanto su diseño como su quehacer– las reflexiones y aprendizajes que se han ido recogiendo durante los cinco años de ejecución.

El objeto de recuperación crítica es, entonces, el modelo de intervención y su condición sistémica por lo que cada línea de acción es solo abordada a los efectos de mostrar su rol y sus interrelaciones con el conjunto. Al análisis en profundidad de ellas están dedicados los otros módulos de la serie. Acorde con los criterios ya explicitados para la sistematización, esta recuperación se realiza desde la mirada global y regional y desde cada uno de los países, en el entendido que ellos son, simultáneamente, sistemas en sí mismos y subsistemas interactuantes del ámbito global.

Este volumen es expresión del actual estado de reflexión del Programa y ha sido construido:

- ◆ *en ámbitos diversos*: al interior de cada equipo; en el intercambio permanente con la coordinación regional, la Unidad de la Mujer en el Desarrollo

del BID, l@s especialistas sectoriales de las representaciones nacionales del BID, el equipo técnico de Cinterfor/OIT; en los encuentros regionales, etc.;

- ◆ *con finalidades variadas* que van desde la elaboración de libros, artículos, piezas comunicacionales nacionales y regional; presentaciones del Programa en instancias de capacitación y diseminación; informes de l@s integrantes de los equipos; informes semestrales nacionales y consolidados de monitoreo y seguimiento a la elaboración específica para dar cumplimiento a los objetivos del componente de Sistematización;
- ◆ *integrando y procesando* los resultados y recomendaciones de la evaluación intermedia, realizada por Enred Consultores.

La consolidación y trasposición de este estado de reflexión en el presente documento síntesis, ha estado a cargo de las coordinadoras regional y nacionales: Sara Silveira (Cinterfor/OIT), María José Rodríguez (Argentina), Eliana Gallardo (Bolivia) y Patricia Cárdenas (Costa Rica). La reelaboración para la coordinación técnica y editorial fue de Sara Silveira, con la colaboración de Anaclara Matosas y Adriana Betbeder, integrantes de la Unidad Coordinadora Regional.

El Programa FORMUJER Argentina realizará a fines del año 2004 una publicación complementaria para dar cuenta de las revisiones, retroalimentaciones y nuevos resultados que irán surgiendo y sumándose a partir de la continuidad de las acciones por parte de las instituciones de formación profesional (IFP) y de las experiencias de aplicación que otros programas o países puedan ir transitando.

2.2 Algunas sugerencias para la lectura

A los efectos de la 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 II. Si interesa conocer en profundidad las características y énfasis del modelo implementado en Argentina, Bolivia o Costa Rica, se cuenta con un capítulo específico. Por último,

una lectura por país rápida y de síntesis, la brindan los resaltados en negritas y cursivas, y los esquemas, recuadros y gráficos.

Como todo trabajo armado a partir de diversas producciones individuales y grupales, resultan inevitables las reiteraciones, pero quitarlas se contradecía con la intención de respetar la voluntad de elección de l@s lector@s. 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.

Por último, aunque también resulte obvio, la utilización de la @ responde a la voluntad expresa de visibilizar la inclusión de mujeres y varones.

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

I. Desafíos y oportunidades de una política de formación profesional y técnica en América Latina en el cambio de siglo

Introducción

1. La nueva realidad del trabajo: la convivencia con la incertidumbre, la heterogeneidad, la exclusión y la redefinición de las relaciones de género
2. La contextualización en América Latina: el alto desempleo, el crecimiento de la informalidad y de la participación femenina y su interdependencia
3. El impacto de los cambios en la formación profesional y técnica en América Latina
 - 3.1 La redefinición de la institucionalidad, los objetivos y las modalidades de la formación
 - 3.2 La formación como instrumento de lucha contra la pobreza y de superación de las inequidades

Introducción

El propósito de este capítulo es abordar el escenario material y epistemológico en el que se inscribe el modelo de intervención desarrollado por el Programa FORMUJER, al que está dedicado este libro. Como se señala en la Introducción, el análisis en profundidad de dicho escenario y de los desarrollos metodológicos a los que él condujo, se realiza en la serie de *Materiales conceptuales y didácticos* así como en artículos incluidos en publicaciones de Cinterfor/OIT.¹ Por su parte, las peculiaridades contextuales de cada uno de los países co-ejecutores del Programa son abordadas en los capítulos III, IV y V. Por tanto, en esta oportunidad, se realiza una revisión rápida de los rasgos determinantes de este escenario desde la perspectiva de su condición de marco conceptual y de fundamentación del Programa y del modelo de intervención propuesto y, a los efectos de visualizar los desafíos y oportunidades a los que se buscó responder.

1. La nueva realidad del trabajo: la convivencia con la incertidumbre, la heterogeneidad, la exclusión y la redefinición de las relaciones de género

Los últimos veinte años representan, para el mundo en general y para América Latina en particular, el período histórico más concentrado y radical en materia de transformaciones sociales y económicas: se asiste al cuestionamiento de los modelos conocidos de producción del conocimiento, de morfología societaria, de desarrollo económico social, del sistema de producción y, transversalizándolos, de las relaciones y representaciones de género. Cada uno de estos paradigmas impacta en el otro en una relación mutuamente modificante que provoca la redefinición de los conceptos de desarrollo y bienestar, problematizando el acceso a ellos de significativos sectores de la población. Estas mudanzas se expresan con intensidad sin igual en el mundo del trabajo porque en él confluyen e interactúan

¹ Especialmente, en "Género y empleabilidad: desafíos y oportunidades para una política de formación profesional y técnica en el siglo XXI en América Latina", en *Boletín Técnico de Cinterfor/OIT, Formación Profesional, Productividad y Trabajo Decente* N° 153, que es el documento de referencia al que este capítulo apela y sintetiza.

los aspectos socioculturales, educativos y económicos que condicionan y enmarcan las interrelaciones sociales.

Ha cambiado la naturaleza, la estructura, la organización, la cultura y la propia división sexual del trabajo a partir de la globalización y mundialización de la economía, la innovación tecnológica permanente y el ingreso femenino masivo a la actividad económica.

La globalización hace que el tiempo y el espacio se compacten, se reduzcan las distancias económicas y culturales y que las decisiones y actividades de cualquier punto del planeta repercutan y redefinan los procesos de desarrollo nacionales y regionales, generando oportunidades y, simultáneamente, potenciando ciertas precariedades. “La confluencia de la integración económica mundial con los adelantos técnicos puede generar inestabilidad y dificultades en lo tocante a mantener la empleabilidad de una gran parte de la población activa de un país”.²

El conocimiento pasa a ser la base del trabajo humano, pero es también cada vez más evidente que el conocimiento debe ser contextualizado y pertinente. La educación se convierte en el centro de una nueva sociedad, y lo que definitivamente distingue a pobres de ricos –sean personas o países– ya no es solo si tienen menos capital, sino también menos conocimientos y de peor calidad. Quienes no pueden producir ni consumir conocimientos pertinentes corren un altísimo riesgo de exclusión.

Se asiste a un profundo reordenamiento social de las profesiones que cuestiona la tradicionalmente positiva relación entre escolaridad-renta-estatus. Se demandan más y mejores conocimientos, sofisticación de la formación, al mismo tiempo que tiene lugar un importante reordenamiento social de muchas profesiones tradicionales que va acompañado de decrecimiento salarial y estatus declinante, desvalorización de la experiencia y despreocupación y desperdicio de los recursos humanos ya formados. Este reordenamiento está estrechamente vinculado con la acelerada obsolescencia de los conocimientos, la elevación del nivel medio de información y de educación formal, el cuestionamiento a la extrema especialización, dada la necesidad de aprendizaje constante así como la divulgación por los medios masivos de conocimiento científico en lenguaje accesible, la

² OIT, *Informe sobre el Empleo en el Mundo 1998-1999*, “Empleabilidad y Mundialización. Papel fundamental de la formación”, Ginebra, 1998.

retracción de la inversión social y su impacto y relacionamiento con el incremento de la participación femenina.

El modelo conocido de empleo³ permanente, ascendente y previsible, y el trabajo de masas, entra en crisis:

- Se convive con la transitoriedad y los proyectos a corto plazo. La movilidad entre empresas, entre empleo formal e informal, la alternancia entre períodos de ocupación y desocupación y la aparición de formas alternativas de relacionamiento laboral (trabajo a tiempo parcial, en domicilio, por tarea) son los nuevos rasgos.
- Si bien con peso diferente entre países desarrollados y subdesarrollados, el trabajo informal urbano pasa a constituir una parte sustantiva del empleo, en parte por las nuevas prácticas de organización empresarial y, en parte, como válvula de escape a la reducción del ritmo de crecimiento del empleo formal.
- El empleo se crea en pequeñas cantidades –casi de uno en uno– y en su generación pasa a tener gran protagonismo la pequeña, mediana (PYMES) y microempresa y los procesos de desarrollo local. Este amplio campo de actividad exige de organizaciones y personas con capacidad de adaptación y transformación permanente, que les permitan hacer frente al mundo del trabajo y ser capaces de situarse frente a las múltiples modalidades que se dibujan.
- Paralelamente, comienzan a perfilarse nuevas actividades vinculadas al desarrollo sostenible, a las tecnologías de la información y la comunicación, así como a las nuevas necesidades nacidas de los cambios sociales. El ingreso de la tecnología a los hogares (tecnificación) y la migración de tareas domésticas hacia el espacio público están conduciendo a la adquisición creciente de servicios tradicionalmente caseros en el mercado. Todo lo cual abre universos de inserciones alternativas que reclaman de nuevas competencias que se tendrán que fortalecer y/o adquirir.

Se puede concluir, entonces, que *el nuevo trabajo apunta hacia la diversidad, flexibilidad e inestabilidad, requiere de inteligencia, polivalencia,*

³ En las Publicaciones FORMUJER, salvo aclaración en contrario, se usará el término en su sentido amplio de trabajo remunerado en el sistema productivo de mercado.

autorresponsabilidad, iniciativa, y capacidad emprendedora, así como de gestionar la incertidumbre y el cambio. Está estrechamente vinculado a lo local y a los nuevos yacimientos de empleo y tiene connotaciones y características específicas por género, dado que mujeres y varones enfrentan exigencias y posibilidades diferentes, derivadas de la adjudicación social jerarquizada de roles, espacios y responsabilidades.

Las mujeres no son más una fuerza de trabajo secundaria, han consolidado el modelo de "doble presencia" enfrentando la difícil compaginación entre ciclo laboral y vida familiar; han incrementado notoriamente sus niveles educativos, especialmente en las generaciones jóvenes e incluso asisten más que los hombres a acciones de capacitación laboral. Ello se traduce en la irrupción de nuevas identidades, nuevos estilos de vida, nuevas pautas reproductivas y una reconfiguración de las relaciones de varones y mujeres con lo público y lo privado.

Por su parte, estas mudanzas en el mundo del trabajo ofrecen a las mujeres tanto ventajas como discriminaciones y riesgos.

- ➔ Permiten el desarrollo y la diversificación de sus opciones profesionales y personales que ya no están condicionadas por la fuerza física sino por los conocimientos y capacidades.
- ➔ Se requieren y valorizan competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, atención diversificada, etc.) que las mujeres vienen ejerciendo desde hace mucho tiempo y el valor de dichas competencias es más objetivable.
- ➔ Con el desarrollo de la informática y del sector servicio se abren para ellas nuevas y mejores oportunidades de empleo. Paralelamente, la introducción de la tecnología de punta y de los sistemas de calidad, aun en aquellos sectores en lo que han sido tradicionalmente mayoría, las está relegando a un segundo nivel y la tercerización las circunscribe a tareas y/o empresas de menor calificación. Igualmente, su acceso a los puestos de dirección está claramente limitado.
- ➔ La combinación de incremento de escolaridad femenina y la persistencia de la discriminación salarial se traduce en la incorporación de las mujeres en trabajos para los que están sobrecalificadas y por los que perciben salarios similares o inferiores a los de sus compañeros hombres con menor educación.

- La alta tecnificación de los hogares y la migración de tareas domésticas hacia el espacio público ha facilitado la administración de la vida cotidiana y las tareas de atención y cuidado. Al mismo tiempo, la transformación de los hábitos, hacia la adquisición creciente de servicios tradicionalmente caseros en el mercado se ha vuelto una fuente muy importante de trabajo femenino, constituyendo uno de los universos más fermentales de inserciones alternativas que, desde ya reclaman de nuevas competencias que los varones y, especialmente, las mujeres tienen que fortalecer o adquirir.
- Las nuevas modalidades de trabajo (teletrabajo, trabajo a domicilio y trabajo a tiempo parcial) en los que las mujeres participan mayoritariamente, aportan beneficios tales como nuevos nichos de empleo, acceso a la tecnología, mejor compatibilización con las obligaciones familiares, flexibilidad horaria, etc. pero suelen ser precarios, mal remunerados, con escasa o nula protección social y alta intensidad horaria. Su traslado al ámbito doméstico incrementa las dificultades femeninas para discriminar y poner límites entre la vida privada y la pública.
- La desvalorización de los títulos académicos tradicionales y la escasa pertinencia de la educación secundaria con relación a los requerimientos del mundo del trabajo las afecta especialmente porque hacia ambos han estado dirigidos, mayoritariamente, sus esfuerzos educativos.
- Si bien la diversificación vocacional femenina se ha incrementado y están ingresando aceleradamente en la tecnología y las ciencias “duras”, esta presencia no escapa de los sesgos de género porque siguen teniendo como horizonte de inserción laboral más probable el ejercicio docente y cuando acceden a actividades de investigación, lo hacen manejando los proyectos de menores costos e impactos.
- Las políticas de ajuste han afectado fuertemente –vía reducción de la oferta pública que las asumen y de los salarios que se pagan– los servicios de atención y cuidado que son los que producen los bienes con mayor externalidad social, en los que las mujeres son mayoría y a los que dedican dos tercios de sus horas de trabajo no remunerado.

2. La contextualización en América Latina: el alto desempleo, el crecimiento de la informalidad y de la participación femenina y su interdependencia

En un escenario de apertura económica acelerada, el desempeño laboral de América Latina desde mediados de la década de los noventa, tal como lo señala la OIT, ha sido errático: los procesos de recuperación económica fueron y siguen siendo interrumpidos por sucesivas crisis, y la resistencia del desempleo a disminuir persiste, aun en las etapas de fortalecimiento de la economía. Así, se cerró el segundo año del nuevo siglo con una tasa promedio ponderada del 9,2% de desempleo que es la más alta registrada en los últimos veinte años, superando la registrada en los períodos previos de recesión generalizada. Argentina, Colombia, Ecuador, Panamá, Uruguay y Venezuela registraron guarismos entre el 15% y el 21,5% y sólo Brasil, Chile y México quedaron por debajo. Se estima que 17 millones de personas están desempleadas, siendo los jóvenes y las mujeres los más afectados. Entre los factores de mayor peso que explican este cuadro, se encuentra la desaparición del sector público como empleador neto y el ajuste a través de la reducción de empleo de las empresas de mayor tamaño, facilitado por las innovaciones tecnológicas y los cambios organizacionales destinados a elevar la productividad.⁴

Como condición de contexto y fundamento del Programa FORMUJER, esta situación es determinante: en el momento en que el Programa fue diseñado, 1994, la tasa promedio de desempleo regional era del 6,6%; cuando se inició, en 1998, ya estaba en el 8% y su crecimiento fue una constante que acompañó todo el proceso de ejecución, llegando a la duplicación en la etapa de concreción de las acciones formativas, con un aumento exponencial en Argentina.

Paralelamente, los cambios en la estructura del empleo han sido notorios: el empleo se privatizó –noventa y cinco de cada cien nuevos puestos se generaron en el sector privado–; la demanda de trabajador@s –especialmente de l@s no calificad@s– en el sector estructurado disminuyó fuertemente y el empleo moderno se contrajo en forma sostenida. La tercerización, informalización y precarización siguen aumentando: de cada cien nuevos empleos, noventa y seis se generaron en

⁴ OIT, *Panorama Laboral 2002. América Latina y el Caribe*, OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2000.

el sector terciario; sólo seis de cada diez tienen acceso a los servicios de seguridad social y únicamente dos de cada diez ocupados en el sector informal cuenta con protección social. Una lectura por sexo muestra que, en términos de acceso a la seguridad social, las mujeres han sido las más perjudicadas: mientras el porcentaje de hombres cotizantes, en el quinquenio 1995-2000, se redujo en un punto, el de las mujeres lo hizo en tres.

La informalización es el rasgo absolutamente determinante del empleo latinoamericano: de cada diez empleos generados desde 1990, siete han sido informales. Entre 1990 y 1998, el crecimiento del sector informal fue del 3,9% anual contra el 2,1% en el sector formal y, al finalizar el siglo XX, el 46,4% de la ocupación urbana estaba en actividades informales, proporción que se eleva al 50% en las mujeres.⁵ Como lo plantea V. Tokman, en la década de los noventa en Latinoamérica, la informalidad debe visualizarse como mínimo desde una doble perspectiva: desde la lógica de la sobrevivencia y desde la descentralización productiva.⁶ En el primer caso, la informalidad es el resultado de la presión del excedente de mano de obra en un escenario de generación insuficiente de empleo productivo y de limitaciones fuertes o inexistencia de seguro de desempleo. Se expresa fundamentalmente en trabajo por cuenta propia, de escasa calificación y baja calidad. En el segundo, está asociada a la necesidad de enfrentar las exigencias de competitividad en un escenario global que impulsa la introducción de sistemas de producción más descentralizados, flexibles y eficientes y promueve la polarización en términos de calificación de los recursos humanos, salarios y calidad del empleo. La descentralización conduce a la externalización y subcontratación de los servicios y la producción, confiándolos a empresas cada vez más pequeñas, a empresas familiares y a trabajador@s a domicilio. La búsqueda de flexibilidad y eficiencia, por su parte, ha impulsado la proliferación de cambios de facto en la organización, en las modalidades de trabajo y en las reformas de los marcos regulatorios del mercado laboral para introducir nuevas formas de contratación, jornadas flexibles, movilidad interna, métodos adaptables de fijación de salarios, negociación individual de los contratos de trabajo, modificación en el régimen de despidos, etc.

⁵ OIT, *Empleo y protección social en el sector informal*, Consejo de Administración, Ginebra, 2000.

⁶ Tokman, Víctor, *De la informalidad a la modernidad*, OIT, Santiago de Chile, 2001.

Ahora bien, pese a esta incidencia creciente de la informalidad proveniente de la descentralización productiva, “la lógica de la supervivencia ha sido y continúa siendo un factor determinante en el desarrollo de la actividad informal”.⁷ Si a esto se le suma la acumulación de trabajo no declarado y precario, se entiende porqué *la tendencia dominante en América Latina es la asociación entre trabajo informal, poca productividad, baja calidad, ausencia de oportunidades, baja remuneración, precariedad y vulnerabilidad.*

*Respecto a la realidad del empleo femenino latinoamericano, al cerrarse el siglo, las mujeres representaban el 45% de PEA urbana y sus tasas de participación laboral y ocupacional han experimentado un incremento constante aunque con fuertes diferencias según estrato económico, nivel educativo y edad.*⁸

El crecimiento de sus niveles de escolaridad ha sido superior al de los hombres lo que –pese a que incrementa su disposición a insertarse laboralmente y facilita la participación– no les garantiza más y mejores empleos. La mujer ha pasado a ser coprovedora económica y, en muchos casos, única proveedora del hogar lo que se ve confirmado por la disminución de la brecha de participación entre las mujeres pobres y el resto.

Ahora bien, este crecimiento ha ido acompañado del aumento sistemático de las tasas de desempleo. En 1990 la tasa de desempleo femenino era 20% superior a la masculina, en 1998 esta brecha se incrementó al 40% y la brecha entre hombres y mujeres pobres y jóvenes fue aún más alta.

Ante la creciente importancia de las mujeres como proveedoras del hogar y sostenedoras de sí mismas, el aumento del desempleo y las implicancias en su vida son cada vez más visibles. Entre ellas, la baja de la autoestima provocada por largos períodos sin empleo, que, a su vez, lleva a la aceptación de empleos precarios con bajos salarios.

La división sexual del trabajo tiene una responsabilidad fundamental en la asociación entre mujer y pobreza: su mayor vulnerabilidad de caer en situacio-

⁷ Tockman, V., op.cit.

⁸ Para un desarrollo en profundidad, ver: FORMUJER, *Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional- Materiales didácticos*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2001 y Silveira, S., “La dimensión de género y sus implicaciones en la relación entre juventud, trabajo y formación”, en Pieck, E. (Coord.) *Los jóvenes y el trabajo. La educación frente a la exclusión social*, UIA-Unicef-Cinterfor/OIT-RET-CONALEP, Universidad Iberoamericana, México 2001. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/jov_mex.pdf

nes de pobreza tiene que ver con las desventajas sociales frente a los varones para acceder y controlar los recursos productivos, con su menor participación en las instituciones y con la menor valoración social que reciben sus actividades y capacidades y, por ende, con las mayores dificultades para acceder y permanecer en el mercado: el 70% de los 1.300 millones de pobres que se estimaba había en el mundo al finalizar el siglo XX eran mujeres y en este proceso coincidían las sociedades agrarias con las industrializadas. Esta feminización de la pobreza responde, entre otras, al incremento de las jefaturas de hogar femeninas, de la maternidad adolescente, al deterioro de las políticas sociales que hicieron que ellas hayan tenido que hacerse cargo de las responsabilidades sociales al disminuir el papel del Estado en materia de bienestar social, etc.

Un rasgo claramente distintivo del trabajo femenino es la persistencia de la concentración en el sector terciario: el 97% de los nuevos puestos de trabajo de las mujeres en la última década se generó en dicho sector y, en 1998, cuando FORMUJER se iniciaba, más de la mitad (52,7%) del total del empleo femenino estaba concentrada en servicios comunales, sociales y personales y casi un tercio (27,2%) en el comercio. Otro fenómeno a destacar refiere a la diferencia salarial entre hombres y mujeres (en 1998, los ingresos promedio femeninos correspondían al 64% de los masculinos).

La diferencia entre el colectivo femenino según los distintos segmentos del mercado laboral también es marcada: las ocupadas en el sector informal ganan menos de la mitad que las que trabajan en el sector formal. Esto conduce a pensar en la calidad y las condiciones en que se desarrolla el trabajo femenino: para compensar los bajos salarios trabajan más tiempo, lo que lleva a un desgaste físico mayor de las trabajadoras, en general mal alimentadas y con pocas horas de sueño y descanso.

Relacionando el nivel educativo con la posibilidad de ingreso al mercado laboral, en general existe una relación positiva entre la cantidad de años de estudio y las posibilidades de acceder a una ocupación formal, tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, *en promedio, las mujeres necesitan un número bastante superior de años de estudio que los hombres para lograr insertarse en el sector formal. Incluso la brecha se agudiza entre quienes tienen estudios post-secundarios, lo que es consecuencia de la conjunción de la segmentación profesional por género y la pérdida de calidad y pertinencia de la educación general.*

*Por su parte, las mujeres están sobrerrepresentadas en el sector informal: en 1998, mientras más de la mitad (52%) del empleo femenino era informal, para los hombres esta cifra fue de 45%. Así, en el total de la región, la proporción de mujeres ocupadas en la microempresa, en 1998, era de 12% y a su interior se debe distinguir entre l@s propietari@s y l@s emplead@s. Esta mirada muestra que l@s propietari@s tienen ingresos superiores a l@s emplead@s y que las mujeres se concentran en esta categoría. Si bien tanto hombres como mujeres microempresari@s están expuest@s a numerosas dificultades condicionadas por la pobreza, las mujeres resultan mucho más vulnerables. Esto se debe a que los preconceptos culturales y sociales acerca de las actividades típicas de cada sexo no sólo limitan su elección, sino que no promueven en ellas capacidades de riesgo, de toma de decisión, etc.; además, las responsabilidades familiares les generan sobrecarga de trabajo, falta de tiempo, irregular distribución del tiempo disponible, reducida movilidad y un deficiente acceso a los sistemas de información y a redes profesionales relevantes, así como carencias y limitaciones para la formación profesional en sectores modernos y dinámicos. Como consecuencia, las microempresas dirigidas por mujeres se caracterizan por ser pequeñas, con crecimiento irregular y con una no clara división entre la empresa y el hogar. Se dedican, tendencialmente, a desarrollar actividades en aquellos sectores que presentan el menor número de barreras de acceso, donde se utilizan técnicas rudimentarias y la mano de obra es escasamente calificada, proporcionando bajos ingresos y empleo inestable.*⁹

Entre las expresiones de flexibilidad laboral, el trabajo a domicilio está tomando auge nuevamente. Al tradicional trabajo en el sector textil y confección, ahora se agregan los nuevos servicios tecnológicos (ventas telefónicas, consultorías, Internet, etc.), las fases productivas manufactureras terciarizadas, maquila de bajo porte y otras manufacturas vinculadas al traslado al ámbito productivo de muchas de las actividades domésticas, lo que genera un espectro altamente heterogéneo, tanto en las condiciones y ritmos, como en los requerimientos educativos y formativos. Aun cuando no se dispone de información precisa sobre la magnitud y características de este tipo de trabajo, se reconoce que es una forma de empleo que ocupa mayoritariamente a mujeres en edad reproductiva, con mayores restricciones de movilidad territorial y que enfrentan limitaciones para compati-

⁹ Gehriger, Anita; Romer, Doris; Stetter, Hilmar, *Berna: El enfoque de género en la promoción de la pequeña empresa*, FD IBU/HIF BSM, 1999.

bilizar responsabilidades familiares y laborales. Se trata no sólo de trabajo “a” domicilio sino también “en” el domicilio, donde los límites entre el trabajo remunerado y las ocupaciones domésticas se hacen difusos.

En las actividades que requieren mayor intensidad tecnológica y calificación existen mejores condiciones, como la existencia de un contrato escrito, beneficios y prestaciones sociales similares a quienes trabajan en la empresa y remuneraciones competitivas con el mercado local. En los sectores con menos exigencias de calificación, se concentran las condiciones de mayor inestabilidad y desprotección social. En general, los contratos son verbales y no contemplan ningún tipo de protección social ni ingreso mínimo y la remuneración es por pieza o a destajo y contra entrega.

La combinación de trabajo por cuenta propia y a domicilio, no profesional ni técnico, configura, en diversos países de la región, el espacio feminizado por excelencia.

Por último, el servicio doméstico (categoría que cuenta con los niveles más bajos de remuneración y protección social dentro del sector informal) concentra un porcentaje significativo de la ocupación femenina y dio cuenta del 22% de los nuevos empleos para mujeres generados entre 1990 y 1998.

Aun en su carácter sucinto y restringido, la información presentada no permite dudas acerca de:

- el papel de la economía no estructurada como salida laboral casi exclusiva para un segmento creciente y mayoritario de la población latinoamericana –y, especialmente, para las mujeres y jefas de hogar– que deben apelar a las actividades informales para poder atender a la supervivencia y mitigar los efectos de la pobreza;
- la relación de interdependencia e incluso retroalimentación entre las características de precariedad, desprotección y bajos niveles de ingresos –que tienen la amplia mayoría de los trabajos en el sector informal latinoamericano– y las condiciones de inequidad y vulnerabilidad económica y social que siguen definiendo la participación femenina en el mundo del trabajo.

Todo lo cual confirma que si la discriminación directa está cada día más “controlada” en la educación y en el mercado laboral, la discriminación indirecta se mantiene y lo hace con fuerza incontrovertible.

Por eso, la reducción del déficit de “trabajo decente” –entendido en el sentido que tiene para la OIT, de trabajo productivo que permite a varones y mujeres no solo atender a su sustento y al de sus familias, sino hacerlo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad, respeto por su dignidad y con posibilidades de desarrollo personal– es, al mismo tiempo, el mayor y más urgente desafío regional y uno de los mecanismos más potentes para combatir la exclusión y la marginalidad. Los últimos datos manejados por la OIT señalan que este déficit “que en 1990 afectaba al 49,5% del total de l@s trabajador@s de la región, aumenta a un 50,2% en 2002. En estas condiciones se estima que el aumento del déficit alcanza al 15,7% de la fuerza de trabajo urbana en el período. En otros términos, el déficit de trabajo decente del año 2002, afecta a 93 millones de trabajador@s latinoamerican@s y caribeñ@s, 30 millones más que en 1990” .¹⁰

La generación de condiciones para que hombres y mujeres puedan satisfacer su derecho a un “trabajo decente” es, por tanto, un elemento esencial de las estrategias sostenibles de lucha contra la pobreza. Por ello, el mundo del trabajo requiere de políticas activas de empleo que incluyan, como uno de sus componentes insoslayables, las políticas de igualdad, y estas, a su vez, para ser pertinentes y de calidad, necesitan incorporar la perspectiva de género, en cuanto el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales, una construcción social que opera, tanto a nivel social como individual. ¹¹

¹⁰ OIT, *Panorama Laboral 2002, América Latina y El Caribe*, op.cit

¹¹ Para profundizar, ver Punto 1, Capítulo I: La noción de género, el género como construcción social, en FORMUJER: *Género y formación por competencias*, Cinterfor/OIT, 2003 y FORMUJER, y La perspectiva de género: variable de base e instrumento crítico de análisis en el Prólogo de FORMUJER: *Incorporación ...*, op.cit.

3. El impacto de los cambios en la formación profesional y técnica en América Latina

La conjunción de políticas activas de empleo y políticas de igualdad confluye en las políticas de formación para el trabajo porque ellas son el espacio de articulación, el punto de encuentro entre las necesidades y posibilidades del sistema productivo y de quienes producen, varones y mujeres. Y, para cumplir con esta función deben atender simultáneamente a sus dos pilares, el empleo y las personas.

La profunda metamorfosis del mundo del trabajo no sólo plantea el desafío de la generación del propio empleo, sino que incide de manera fundamental en la formación de nuevas identidades, en nuevos estilos de vida y consumo que se reflejan en las relaciones familiares reclamando una reconfiguración de la vinculación de varones y mujeres con lo público y lo privado y, por ende, de las propias relaciones de género.

El trabajo en el actual contexto requiere de sujetos que construyan en forma activa su derrotero laboral, con capacidad de identificar y valorar sus recursos y capacidades, con una actitud de búsqueda de apoyos y voluntad de superación para sus limitaciones que los posicionen como gestores de sus propias oportunidades de empleo.

La incertidumbre, la diversidad y la heterogeneidad solo pueden encararse desde la autonomía, entendida como la capacidad de pensar y actuar por uno mismo, de elegir, y para ello se necesita de autoconocimiento, independencia, responsabilidad y capacidad de tomar decisiones. Estas capacidades son imprescindibles para acceder y permanecer en el mundo del trabajo al igual que para estar socialmente incluido y para ejercer el derecho a la ciudadanía.

La ausencia o el debilitamiento de estas competencias personales y sociales marca una significativa diferencia respecto a la incorporación o no al mundo del trabajo y, paralelamente, determina la inclusión o la marginalidad en el modelo de desarrollo social y económico imperante. Reconocer la incidencia personal favorecedora de las posibilidades de acceder al empleo y a la integración social no implica, de ninguna manera, responsabilizar o culpabilizar a quienes carecen de esa potestad y exonerar al sistema y a las políticas socioeconómicas de su papel y responsabilidad en la habilitación de las oportunidades.

Este escenario interpela fuertemente a las políticas de formación para el trabajo porque implica cambios en el qué y cómo enseñar y porqué, si bien la formación siempre estuvo relacionada con el contexto, hoy esta relación es determinante y a doble vía. *El contexto condiciona y determina las políticas de formación puesto que ellas no son neutrales sino que responden al paradigma de desarrollo económico y social vigente y reproducen valores, normas y sesgos en vigor en la sociedad en la que están inmersas, incluyendo las ideas y concepciones respecto a lo femenino y lo masculino. Pero también, las interpela y desafía dado que deben ser pertinentes y acordes con los requerimientos del desarrollo económico y social pero, al mismo tiempo, deben constituirse en un instrumento de lucha contra las distintas manifestaciones de la exclusión social y de la inequidad que el mismo modelo de desarrollo genera.*

Para enfrentar este desafío, el sistema de formación profesional tiene que:

- ➔ encarar una redefinición profunda de su institucionalidad, sus objetivos, contenidos y modalidades;
- ➔ fortalecer su rol como instrumento de lucha contra la pobreza y de superación de las inequidades.

3.1 La redefinición de la institucionalidad, los objetivos y las modalidades de la formación

En la región¹² este proceso se ha acelerado fuertemente desde la mitad de la década pasada, siendo sus principales rasgos los siguientes:

- ◆ Se ha instalado la búsqueda de articulación entre la demanda y la oferta y, en consecuencia, se registran cambios notorios en la composición de la oferta formativa, adquiriendo el sector terciario un peso definitorio. *Si tradicionalmente la formación profesional se definía a partir de la oferta, es decir, a partir de los conocimientos y recursos disponibles en las instituciones,*

¹² Ver Cinterfor/OIT, *Modernización de la formación profesional en América Latina y el Caribe*, Documento presentado en el Seminario "Innovaciones en la gestión de la formación profesional en América Latina y el Caribe", Río de Janeiro, 2000, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/index.htm> y Cinterfor/OIT: *Formación para el trabajo decente*. Colección Trazos de la formación, Cinterfor/OIT, Montevideo, setiembre de 2001, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/indform.htm>

*hoy es indispensable identificar la demanda de formación desde la doble lectura de las necesidades y condiciones del entorno productivo y de l@s destinatari@s de las intervenciones formativas. Como respuesta a esta preocupación se ha extendido y se está universalizando el movimiento de la competencia laboral.*¹³

- ◆ Se concibe a la formación profesional y técnica, al mismo tiempo, como un hecho educativo, laboral y tecnológico.
 - *Se enfatiza su carácter educativo al aceptar que confluye con la educación formal y la informal en hacer posible un continuo formativo que dura lo que dura la vida de una persona y en el que se vuelven educativos todos los espacios en los cuales transcurre esa vida. Una “educación a lo largo de la vida” no quiere decir sumatoria de acciones educativas y formativas, sino combinación equilibrada de saberes fundamentales, de conocimientos técnicos y de aptitudes sociales y es ella la que le da a la persona el conocimiento general y transferible al empleo. Este enfoque se sustenta en la necesidad de mantener la competitividad en un mundo de productos y tecnologías cambiantes, rápida obsolescencia de los conocimientos, desvalorización de los diplomas y, paralelamente, valorización de las competencias reales así como para luchar contra el desempleo.*

Este continuo formativo necesita de mecanismos de reconocimiento de saberes y de ahí su articulación con la competencia laboral, entendida como la capacidad real de una persona para lograr un objetivo esperado en un contexto laboral dado. El paradigma productivo anterior fue esencialmente prescriptivo: las personas eran consideradas calificadas en la medida que probaban su capacidad de respetar una norma de comportamiento previamente definida con independencia de ellos. Hoy, tienen que tomar decisiones complejas y asumir responsabilidades personales ante situaciones imprevistas, lo que implica una actitud social de implicación que moviliza la inteligencia y la subjetividad de la persona. Simultáneamente, *las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) imponen modificaciones en las competencias*

¹³ Ver: FORMUJER, *Género y formación por competencia*, op.cit.

adquiridas, en los sistemas de trabajo, facilitan la descentralización de la gestión, la individualización del trabajo, la personalización de los mercados y, además, están transformando los objetivos, las metodologías y los modelos organizativos de la educación y la formación. Impulsan la redefinición del rol docente, la integración de medios didácticos disímiles y el equilibrio entre los modelos estandarizados y masivos y la atención personalizada del sujeto de aprendizaje, para que pueda continuar por sí un proceso de educación permanente.

- *Se vincula con productividad, competitividad, salarios, seguridad social, empleo y equidad social y se transforma en un componente clave de las relaciones laborales, el diálogo social y las políticas activas de empleo.*
- *Adquiere valor estratégico en los procesos de innovación, desarrollo y transferencia de tecnología (dura y blanda) y en la identificación de nuevos nichos y alternativas de empleo generados por éstas. Esto se concreta mediante las articulaciones con el sector empresarial para encarar actividades de investigación y asesoramiento y concibiendo también a las empresas como población demandante de formación.*
- ◆ Si bien desde larga data en la región, la formación profesional buscó apoyar el desarrollo económico y productivo y contribuir a la integración social, *el escenario actual volvió imperativa la atención de los sectores más desfavorecidos.* Esto se ha traducido en la ejecución de grandes programas de formación, con inversiones millonarias, en todos los países, focalizados en grupos o sectores específicos (jóvenes buscadores de trabajo por primera vez, trabajadores desempleados, para enfrentar la reconversión o la innovación tecnológica, para la promoción microempresarial y de actividades por cuenta propia, mujeres jefas de hogar, etc.) lo que, tendencialmente, afectó la existencia de políticas globales y de largo aliento.
- ◆ La interrelación de todos estos factores transformó la institucionalidad de la formación:
 - se modifica el rol y la significación de los Ministerios de Trabajo que se encargan de coordinar y/o financiar acciones que ejecuta el sector privado o público pero en un sistema de libre competencia,

- el financiamiento es compartido entre el Estado y el sector privado,
- la oferta privada se multiplica,
- cambia el posicionamiento y los roles de los actores laborales y productivos, y las organizaciones sindicales y empresariales pasan a intervenir activamente, tanto en la definición como en la gestión de la formación.

Todo ello ha llevado a un panorama heterogéneo en el que conviven diversos arreglos organizativos que Cinterfor/OIT ha esquematizado en cuatro grandes categorías:

- ◆ Concentración, tanto de la responsabilidad por la definición de políticas, como de la ejecución directa, en una sola instancia que puede ser el Ministerio de Educación, el de Trabajo, o una IFP de cobertura nacional.
- ◆ Concentración de la definición de políticas y estrategias en una sola instancia que, a su vez, tiene preponderancia en la ejecución de acciones pero incorporando estrategias de complementación mediante gestión compartida y centros colaboradores.
- ◆ Coexistencia e interrelación entre dos arreglos con lógicas diferentes: uno, asociado a los Ministerios de Trabajo que define políticas y no ejecuta, y otro, a las IFP nacionales o sectoriales.
- ◆ Asunción de la definición de políticas y estrategias por una instancia especializada de los Ministerios de Trabajo y ejecución por múltiples oferentes y actores.

Esta transformación ha sido incuestionable. En algunos países fue prácticamente total mientras que en otros se asiste a la convivencia de la antigua y la nueva institucionalidad pero, en esos casos, las IFP que sobreviven lo han hecho a partir de la puesta en marcha de procesos de reforma guiados por la búsqueda de atender conjuntamente los imperativos económicos, productivos y tecnológicos y sociales.

El común denominador es la expansión y diversificación de la oferta formativa que ha mejorado los márgenes de cobertura en comparación con los modelos anteriores de política, centrados en grandes instituciones hegemónicas. En buena medida, esto expresa las diversas concepciones acerca de las formas más eficientes de hacer política social y de atender a los requerimientos de

formación, tanto del sector productivo, como de la sociedad toda. Representa, asimismo, la discusión en relación a cuáles deben ser las áreas y las formas de actuación del Estado, qué es lo que se puede dejar librado a la dinámica del mercado y, también, aunque más recientemente, qué se puede dejar en manos de la sociedad civil con sus antiguas y nuevas formas de organización.

Estas transformaciones están en plena construcción, por lo que aún no se cuenta con evaluaciones completas respecto a sus resultados en términos de calidad y pertinencia de la enseñanza/aprendizaje, ni tampoco sobre su efecto en el incremento de las posibilidades de inserción laboral y de permanencia en la actividad de las distintas poblaciones. Sin embargo, hay elementos de juicio suficientes como para sostener que:

- la multiplicación de oferentes actuales no ha implicado de por sí mayores niveles de equidad ni uniformidad de la calidad y la pertinencia de la formación, evidenciando niveles preocupantes de superposición y descoordinación con un escaso aprovechamiento de recursos humanos y financieros;
- los programas focalizados para poblaciones específicas, con inclusión de la inserción laboral como único indicador de éxito y condición para el pago, han resultado poco efectivos para que las personas puedan enfrentar la movilidad constante de los puestos y las condiciones de trabajo;
- no es cierto que el mercado pueda ser el único orientador de los sistemas y políticas de formación, si bien no se discute que debe ser oportuna y eficientemente atendido. En primer lugar, porque tiende a razonar a corto plazo y condicionado por las urgencias puntuales y, en segundo, porque el modelo de desarrollo y el mercado generan inequidades y exclusiones que las políticas de formación deben corregir.

3.2 La formación como instrumento de lucha contra la pobreza y de superación de las inequidades

En este escenario económico, social y epistemológico, las políticas de formación no tienen la responsabilidad de generación de empleo pero sí deben apoyar a las personas para que se transformen en detectoras de oportunidades, pasando del estatus de sujetos pasivos, dependientes de una intervención externa que los

acerque a una oferta de trabajo insuficiente, al de constructoras de sus estrategias de empleabilidad. Empleabilidad, en este marco, refiere a la aptitud para “encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional”¹⁴ y tiene que ver con procesos que ocurren en distintos niveles: estructurales, económicos, normativos y culturales pero también relacionales y personales, siendo estos últimos los que de manera directa le competen a la formación para el trabajo.¹⁵

Por su parte, la economía y la sociedad en general, al igual que las empresas, no tienen razón de ser sin los recursos humanos capaces de responder y sostener su funcionamiento. La formación para el trabajo, entonces, se constituye en un medio para potenciar a las personas, mejorar la calidad y la organización del trabajo, aumentar la productividad y los ingresos de los trabajadores, fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y promover la seguridad en el empleo, la equidad y la inserción social.

Por eso, el derecho a la educación y la formación han sido reconocidos e institucionalizados dentro del sistema de los derechos humanos fundamentales a través de pactos, normas y declaraciones internacionales y nacionales. Y, en ese sentido, *no parece posible pensar un trabajo decente que no incluya el derecho a la capacitación y formación. Abordar, entonces, la formación de hombres y mujeres requiere hacerlo, tanto desde el punto de vista del acceso y la cantidad, como del de la calidad y pertinencia de los contenidos recibidos. Y, para este doble abordaje, la formación para la empleabilidad debería articularse y complementarse con la formación para la ciudadanía. Democracia, desarrollo y respeto a todos los derechos son conceptos interdependientes que se refuerzan entre sí. Para un ejercicio ciudadano consciente y respetuoso de la diversidad, al igual que para el trabajo actual, se requiere de capacidad de comprensión del medio en el cual se actúa, valoración de la complejidad y de la diversidad, abordaje sistémico de la realidad, comunicación, trabajo en equipo, solidaridad, participación, autocuidado y cuidado de l@s demás, etc.*

¹⁴ Ducci, María Angélica, “La formación al servicio de la empleabilidad”, *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, Cinterfor/OIT*, N°142, Montevideo, 1998, p.p. 7-24, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/index.htm>

¹⁵ Para ampliar, ver Capítulo III, Formación basada en competencias y con enfoque de género, en FORMUJER, *Género y formación...*, op.cit.

A su vez, estos requerimientos tienen contenidos, sobreexigencias y posibilidades desiguales para mujeres y varones. Cuando se analizan los elementos que juegan para requerir personal femenino, tienen un papel predominante el tipo de ocupación que requiere mano de obra femenina, la renuencia a contratar mujeres por los costos sociales que genera, los preconceptos y estereotipos, etc. *Todo ello se manifiesta, de manera contundente, en la segmentación profesional por género que no comienza ni termina en el mercado de trabajo.* Las representaciones de género son el resultado de la interrelación de, como mínimo, estas cuatro dimensiones:

- los símbolos culturales que se encarnan en representaciones múltiples;
- los conceptos normativos que fijan polarizaciones y reprimen alternativas;
- las instituciones y las políticas que reproducen los sesgos y la valorización jerarquizada entre varones y mujeres;
- la identidad subjetiva que posiciona y determina los proyectos de vida.

La formación profesional y técnica también tiene responsabilidad en esta segmentación, reproduciéndola y reforzándola con sus propias barreras internas para una participación femenina de calidad, pertinente y diversificada, tales como: la inexistencia o carencias de un sistema de información, orientación vocacional y ocupacional con enfoque de género que estimule nuevas opciones y rompa los estereotipos, la persistencia de un lenguaje sexista y de estereotipos en la divulgación y definición de la oferta, en los materiales didácticos, así como en las prácticas y metodologías docentes, la rigidez y falta de flexibilidad en la estructura de los cursos, la no inclusión de apoyos –pedagógicos, económicos, logísticos, culturales– para las necesidades y condiciones femeninas, etc.

La Encuesta sobre Participación de la Mujer en la Formación Profesional y Técnica,¹⁶ realizada por Cinterfor/OIT y FORMUJER entre dieciséis instituciones de formación latinoamericanas, con el objetivo de visualizar la evolución del comportamiento femenino durante los últimos diez años demuestra, entre otros aspectos, que:

¹⁶ Una síntesis del documento de base, se encuentra en Silveira, S. y Matosas, A., "Hacia una formación decente para las mujeres. Avances y asignaturas pendientes para la participación femenina en la formación profesional y técnica en América Latina", en *Boletín Trabajo decente y formación profesional*, Cinterfor/OIT, N° 151: Montevideo, 2002.

- si bien la matrícula femenina ha tenido un crecimiento sostenido, persiste la inequidad cuantitativa: las mujeres eran el 28% de la matrícula en 1995 y son el 39% en 1999;
- los avances en la diversificación, con ser muchos, no alcanzan para superar la concentración de la matrícula ni las expresiones más intensas de la segmentación vocacional. Al finalizar el siglo XX, los diez subsectores con mayor número de alumnas dan cuenta del 77% de la matrícula femenina, mientras que en igual parámetro la masculina representa el 51%.

Para que la formación contribuya a la superación de estas discriminaciones e inequidades, pero también para mejorar su calidad y pertinencia, tiene que incorporar la mirada de género en la definición de sus contenidos, en su metodología, en la construcción de su oferta y en la totalidad de la práctica institucional. *Transversalizar la perspectiva de género en las políticas de empleo y formación, significa entender que el género es una variable socioeconómica de base sobre la que inciden e interactúan las otras variables generadores de diferencias (ingresos, niveles educativos, capital cultural de origen, etnia, clase social, condición rural o urbana, etc.), por lo cual los logros alcanzados en equidad de género encuentran sus frenos en la supervivencia de otras inequidades y viceversa.* Por ello, la mirada de género es un instrumento crítico de análisis, un marco conceptual que orienta la toma de decisiones, permite identificar las marcas de género y modificarlas.

Si las políticas de formación se comprometen con estas premisas –empleabilidad, ciudadanía y género como dimensiones interdependientes– estarán atendiendo, de manera integral y articulada, las condiciones y los requerimientos de competencias del mercado actual de trabajo y los de las personas, las características y demandas de los nuevos perfiles ocupacionales y las necesidades de valorización, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades individuales. De esa manera, estarán contribuyendo al combate de la pobreza y la exclusión social, al mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de mujeres y varones y avanzando hacia la construcción de un mundo más incluyente y equitativo.

II. Un modelo de políticas de formación para diversos ámbitos de intervención y múltiples actores

El Programa Regional FORMUJER

Antecedentes

1. El escenario regional e institucional de inscripción del Programa
2. Diseño y objetivos del Programa Regional
3. Fundamentación del modelo de intervención adoptado
 - 3.1 Los ejes teórico conceptuales del modelo de intervención
 - 3.2 Los ejes metodológicos del modelo de intervención
4. Diseño de la estrategia general de intervención
 - 4.1 ¿Cómo se operó desde el ámbito regional?
 - 4.2 ¿Cómo se operó desde los ámbitos nacionales?
 - 4.3 ¿Cómo se articularon los ámbitos nacionales y el regional para la formulación del modelo de intervención?
5. Implementación del modelo FORMUJER: principales enfoques y desarrollos metodológicos
 - 5.1 La formación para la empleabilidad y la ciudadanía
 - 5.2 El cruce de los enfoques de género y formación por competencia
 - 5.3 La reformulación de la Orientación Profesional y Laboral y el dispositivo de Proyecto Ocupacional
 - 5.4 Las estrategias compensatorias
6. Implementación del modelo FORMUJER: los componentes, las líneas de acción y sus principales aportes y productos
7. Principales resultados alcanzados en la implementación del modelo de intervención y en la focalización y mejoramiento de la empleabilidad de la población meta

- 7.1 El modelo de intervención
- 7.2 La focalización y el mejoramiento de la empleabilidad de la población meta
- 8. Algunas lecciones aprendidas
- 9. Transferencia y sostenibilidad del modelo y de la experiencia

Antecedentes

El Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos de América Latina –FORMUJER– es una iniciativa transnacional en la que confluyen esfuerzos y recursos de tres entidades nacionales dedicadas a la formulación y/o ejecución de políticas de formación profesional y técnica –Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) a través de la Secretaría de Empleo de Argentina, Fundación INFOCAL de Bolivia, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica– y de dos organismos internacionales: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Cinterfor/OIT tiene a su cargo la supervisión técnico metodológica y la coordinación regional y el BID lo ha cofinanciado, bajo la modalidad de cooperación técnica no reembolsable.

Desde su creación, en su condición de servicio técnico de la Organización Internacional del Trabajo, dedicado a la promoción y fortalecimiento metodológico y estratégico de la formación profesional y técnica en América Latina y el Caribe, Cinterfor/OIT ha encarado múltiples actividades para mejorar la participación femenina y combatir la discriminación. Para ello, se propuso una dinámica de acumulación de conocimientos y experiencias que diera continuidad a los esfuerzos en pos de la igualdad, tanto de las IFP de la región como de la OIT en el mundo. En 1975 desarrolló el Proyecto 102 en el que se realizaron diagnósticos sobre el empleo y la formación profesional de la mujer en nueve países de América Latina y, entre 1992 y 1995 ejecutó el Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnico Profesional en América Latina¹, conjuntamente con el Centro Internacional de Formación de Turín y la Consejería Regional para la Mujer Trabajadora de la OIT. En el marco de este Programa se actualizaron dichos diagnósticos, profundizando en la incursión de mujeres en áreas no tradicionales, a partir de los cuales se elaboró una sistematización sobre las condiciones y características que definían la participación de la mujer en la formación técnica y en el mercado de empleo en América Latina y sobre las estrategias posibles para mejorarla. A partir de este conocimiento consolidado, el Cen-

¹ Para profundizar ver: *Participación de la mujer en la formación técnica y profesional en América Latina – Síntesis Regional*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1992 y Antecedentes del Programa FORMUJER en: www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/ant/index.htm

tro de Turín diseñó y desarrolló un Curso sobre “La mujer y las profesiones técnicas”. Este curso estuvo destinado a capacitar a representantes de las IFP de los nueve países involucrados en el diagnóstico² en el diseño de metodologías y estrategias para mejorar la formación técnico profesional de las mujeres. Como resultado de esta actividad las IFP participantes elaboraron planes de acción nacionales que fueron implementados a través de unidades de promoción de la mujer o de puntos focales. Luego, mediante talleres de seguimiento e intercambio, se fueron profundizando dichos planes e incorporando nuevas entidades interesadas en la temática.

Para dar continuidad a las sinergias alcanzadas por esta intervención, tanto en términos de difusión e intercambio de metodologías, materiales y estrategias, como de creación de redes de apoyo y cooperación, Cinterfor/OIT y la Consejería Regional para la Mujer Trabajadora de la OIT propusieron un emprendimiento conjunto a la Unidad de Programa de la Mujer en el Desarrollo del BID y a las IFP mencionadas.

1. El escenario regional e institucional de inscripción del Programa

La expresión primaria de la índole transnacional de FORMUJER y de su estructura de red es la coejecución en países diversos, por entidades de características también diferentes y por dos organismos de cobertura regional. El común denominador de esta pluralidad de escenarios es la coincidencia y complementariedad de objetivos, ámbitos de acción y mecanismos de intervención lo que se reforzado, institucional y operativamente, por la figuras de Cinterfor/OIT y del BID.

Las entidades nacionales comparten la condición de miembros de Cinterfor/OIT y sus perfiles se presentan en los capítulos siguientes por lo que, en este punto, la mirada se circunscribe a los organismos regionales.

Cinterfor/OIT fue creado en el marco de la Séptima Conferencia de Ministros de Trabajo de los Estados de América Miembros de la Organización Interna-

² CONET (Argentina), SENAI (Brasil), SENA (Colombia), INA (Costa Rica), INACAP (Chile), SECAP (Ecuador), INATEC (Nicaragua), INCE (Venezuela), UTU (Uruguay).

cional del Trabajo e inició sus actividades en 1964, en Montevideo, Uruguay, con el objetivo de “ser un instrumento para la promoción de una colaboración permanente y activa entre los organismos nacionales encargados de la formación profesional”.³ Depende del Director General y los recursos para su funcionamiento provienen del presupuesto regular de la OIT, de los proyectos de cooperación técnica que realiza y de la contribución voluntaria de recursos financieros, humanos, locativos, etc. de sus más de cuarenta instituciones miembro. Estas entidades, pertenecientes a veintinueve países de habla hispana e inglesa, conforman un sistema regional de formación organizado, articulado y coordinado por el Centro y participan activamente en el diseño, ejecución y evaluación de su programa de actividades que es acordado, también colectivamente, en la Reunión Bianual de su Comisión Técnica. Dicha Comisión –conformada por representantes de las IFP, de los dirigentes responsables de la formación de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y trabajadores– apoya y supervisa el accionar del Centro y es el foro a través del cual los organismos nacionales especializados en formación y desarrollo de recursos humanos y los diferentes actores involucrados de América y España examinan y discuten los temas actuales del empleo y la formación para el trabajo, intercambian experiencias y proponen nuevas actividades de cooperación.

Para el cumplimiento de su objetivo central, de impulsar y coordinar los esfuerzos de las entidades dedicadas a la formación profesional y técnica del continente, Cinterfor/OIT desarrolla tres funciones prioritarias: la investigación aplicada, el intercambio de información y la asistencia técnica para lo cual cuenta con un equipo técnico propio y con una red de expert@s. Estas actividades alimentan la construcción del conocimiento que se concreta en la producción editorial, que es otra de las líneas relevantes de acción del Centro. A través de las múltiples series de publicaciones, se impulsa la reflexión y la difusión escrita de las principales experiencias desarrolladas en la región, así como sobre los avances teóricos y metodológicos acaecidos en el campo de la formación y el empleo, se da cabida a los temas prioritarios de la agenda del sistema de formación, se aportan recursos didácticos y desarrollos metodológicos y, mediante el análisis de las tendencias e innovaciones, se busca anticipar las necesidades y problemas a los que las entidades de formación deben dar respuesta en el mediano y largo plazo.

³ Documentos y resoluciones sobre la constitución de Cinterfor, p. 31, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1985.

Las fuentes de las que se nutre esta producción editorial son las prácticas, conceptos y conocimientos que se van desarrollando en las instituciones de formación, así como en el mundo académico de la educación, las relaciones laborales, la economía, las ciencias sociales y políticas.

Otra de las líneas de acción prioritarias del Centro, es el mantenimiento de un servicio permanente de información y documentación que se nutre y abastece de la producción propia y de la desarrollada por la OIT, las entidades miembro, el mundo académico, l@s expert@s de la red, etc. Desde mediados de la década de los noventa, con la habilitación del sitio web institucional, este servicio está incrementando exponencialmente su magnitud y cobertura. Así, el portal de Cinterfor/OIT se ha consolidado como una de las más actualizadas fuentes de información y documentación sobre la formación profesional de la región; dispone de un sistema de búsqueda especializada –en permanente ampliación– y faculta el acceso a una biblioteca electrónica compuesta por la totalidad de los materiales de su línea editorial, así como de todos aquellos relacionados con las temáticas abordadas, disponibles en otros sitios de Internet. Complementariamente, a través de una política de enlaces, sus usuari@s pueden conectarse con los principales centros de información relacionados del mundo, e interactuar mediante un conjunto de listas de discusión e intercambio. Desde el año 2002, este portal ofrece una versión en inglés que ha expandido su alcance geográfico y poblacional, así como sus horizontes temáticos y el acervo de conocimientos actualizados.

En los últimos años, se ha intensificado la incorporación de recursos de hardware y software y de metodologías didácticas basadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con la finalidad de incursionar en una nueva línea de trabajo: el desarrollo de acciones de divulgación y formación interactiva y a distancia, contribuyendo así con la innovación metodológica en curso e incrementando sustantivamente la capacidad de brindar asistencia técnica.

Para el cumplimiento de todas estas funciones, Cinterfor/OIT se vale de una práctica y un estilo de trabajo que ha ido perfeccionando a lo largo de sus cuarenta años de existencia. *Los ejes de esta actuación son la cooperación horizontal y la articulación y coordinación con otras iniciativas y organismos afines.* El Centro se concibe a sí mismo como un mecanismo de cooperación horizontal entre las instituciones nacionales de formación; es a partir de ellas y junto a ellas que, como ya se expresara, se van abordando las distintas problemáticas. Conco-

mitantemente, desarrolla una política de alianzas y redes con otras instancias de la OIT, otros organismos de diverso carácter (UNESCO, CEPAL, OPS, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, OEA, Cooperación Suiza para el Desarrollo, GTZ de Alemania, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, etc.), apelando a la economía de escala y a la conjunción de esfuerzos para evitar la duplicación y encontrar soluciones comunes para problemas similares.

Por su parte, *el Grupo BID es la principal fuente de financiamiento multilateral para proyectos de desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe* e incluye tres instituciones: el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones. Sus principales objetivos son reducir la pobreza, promover la equidad social y lograr el crecimiento económico sostenible. Para ello centra sus esfuerzos en incrementar la competitividad, a través del apoyo a las políticas y programas que fomentan el potencial de desarrollo de un país en una economía global abierta; modernizar el Estado, fortaleciendo la eficiencia y transparencia de las instituciones públicas; invertir en programas sociales que amplíen las oportunidades para los pobres y promover la integración regional, forjando vínculos entre los países para que desarrollen mercados más grandes para sus bienes y servicios.

Los mecanismos a los que apela para apoyar a sus países miembros en la formulación e implementación de políticas de desarrollo socioeconómico son la asistencia técnica y el financiamiento mediante operaciones de préstamo, liderazgo de emprendimientos regionales y actividades de investigación y difusión de conocimiento, institutos y programas. El Banco consigna fondos a estas iniciativas y fija plazos para la duración de las mismas con el propósito de que, a su finalización, las intervenciones se vayan eliminando paulatinamente y sus objetivos se incorporen al accionar habitual de las contrapartes. *Las actividades de investigación y disseminación de conocimientos sobre temas relacionados con el desarrollo se conciben como insumos para la discusión e instrumentación de las políticas y estrategias a implementar, así como para el análisis y evaluación de los resultados de las intervenciones apoyadas por el Banco.* Estas actividades responden al objetivo último de identificar lecciones y buenas prácticas y comprenden un amplio abanico de instrumentos tales como elaboración y publicación de estudios, informes, boletines, programas de capacitación, conferencias, seminarios, apoyo y promoción de redes de centro de investigación, etc.

El Banco entiende que el desarrollo es un proceso que involucra tanto al hombre como a la mujer pero, para ello, se requiere de una política que promueva y asegure la participación equitativa de ambos en sus beneficios y, por ende, en los programas que a esos efectos se financian. Esa es la misión de la Unidad del Programa de la Mujer en el Desarrollo (SDS/WID) que tiene un rol decisivo para la sensibilización del personal del Banco y de los organismos de los países prestatarios, sobre la significación de la mujer en el desarrollo y para apoyar el aumento de su participación activa en la vida pública y cívica. Con ese fin, por un lado, SDS/WID proporciona asistencia técnica a los equipos de proyectos para asegurar que las iniciativas del Banco apoyen plenamente las contribuciones de la mujer y, por otro, colabora con los países miembro y con otras dependencias en la elaboración e implementación de proyectos específicos para atender la problemática de la mujer. Así, la Unidad de la Mujer en el Desarrollo interviene y promueve la realización de actividades en esferas prioritarias como educación, empleo, formación para el trabajo, lucha contra la pobreza, salud reproductiva, liderazgo y representación de la mujer, gobernabilidad, violencia doméstica, reformas legales, etc. Por su propia naturaleza, esta política es multisectorial y comprende, tanto actividades directamente productivas, como de capacitación y fortalecimiento institucional.

Estos son, por tanto, los antecedentes y el escenario institucional del Programa FORMUJER y, mucho más allá de lo que ello implica formalmente, constituyen su sustrato conceptual y operativo: **la voluntad de recuperar, potenciar y articular aprendizajes, redes y esfuerzos nacionales e internacionales en pos de la igualdad de oportunidades en la formación y el empleo, y el concebirse formando parte de un camino colectivo abierto por muchas personas e instancias que, para avanzar, requiere del intercambio y aporte de todas.**

Como se observará a continuación, estos principios orientadores estuvieron presentes desde el diseño de FORMUJER y, en su implementación e instrumentación, se los desarrolló y consolidó como estilo y metodología de trabajo.

2. Diseño y objetivos del Programa Regional

Desde el diseño del Programa, este compromiso con la continuidad de esfuerzos y la transferencia metodológica y de experiencias se expresó en múltiples dimensiones, tanto de índole formal y normativa, como conceptual y metodológica.

Entre las primeras, merecen especial destaque:

- ◆ la adopción del diagnóstico y de los lineamientos metodológicos y estratégicos desarrollados por su antecesor, el Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnico Profesional en América Latina;
- ◆ los criterios de identificación de las IFP coejecutoras. *Se seleccionaron aquellas IFP que contaban con mayores fortalezas y/o interés en términos de género.⁴ Asimismo, se tuvo en cuenta su pertenencia y representatividad subregional.* De las cuatro IFP inicialmente seleccionadas, tres participaron directamente en el programa antecesor. Además, INFOCAL había incorporado sus enfoques y recomendaciones a través de la cooperación técnica de Cinterfor/OIT, la transferencia de materiales y la participación en los talleres de seguimiento de quien, luego, asumiría como coordinadora del FORMUJER/Bolivia. Paralelamente, para que las propuestas de FORMUJER pudieran ser validadas en el mayor número de contextos y, por ende, fueran transferibles a las diversas realidades latinoamericanas, se identificaron IFP pertenecientes a las tres grandes subregiones: Cono Sur (Argentina), Andina (Bolivia y Ecuador) y Centroamérica (Costa Rica);
- ◆ el enclave en Cinterfor/OIT con la expresa finalidad de facultar la retroalimentación de información y experiencias entre países e instituciones de formación y la disseminación;
- ◆ la complementación entre la OIT y el BID para recuperar y articular los esfuerzos y lecciones aprendidas por ambos organismos en otras instancias y ámbitos, con el propósito común de mejorar la equidad de género y apoyar la contribución femenina al desarrollo y en el mercado de trabajo.

⁴ Ver en los capítulos siguientes los perfiles de cada IFP y su experiencia previa en las temáticas.

El marco regulatorio, por su parte, dio cuenta de los principios orientadores mediante las siguientes disposiciones:

- ◆ La propuesta inicial de FORMUJER, que se elaboró entre 1993 y 1994, planteaba un solo programa a ejecutar directamente por Cinterfor/OIT, que sería responsable no sólo de coordinar y supervisar las acciones, sino también de transferir los fondos a las cuatro instituciones de formación que se habían seleccionado como coejecutoras. Ante las dificultades administrativas y financieras que presentaba esta modalidad, y luego de un dilatado y complejo proceso de exploración y negociación llevado a cabo fundamentalmente por la Unidad de la Mujer en el Desarrollo del BID y representantes de Cinterfor/OIT y de la OIT/Ginebra, se acordó que el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable que lo regula, se subdividiera en cuatro convenios, uno por cada contraparte. Todos tuvieron la misma estructura y contenidos con metas y presupuestos específicos, que incluyeron actividades compartidas y cofinanciadas, así como otras diferenciadas, asumiendo Cinterfor/OIT el rol de componente regional a cargo de la coordinación y supervisión técnica, y las entidades nacionales la ejecución directa de los programas piloto.
- ◆ Paralelamente, se fijó el inicio del componente regional cuando se contara con la firma de dos de los convenios individuales asumiéndose, de manera explícita, la posibilidad de desfases y de procesos de ejecución diferenciados entre los ejecutores. FORMUJER comenzó su implementación en junio de 1998 en Cinterfor/OIT y en la Fundación INFOCAL, incorporándose el INA en agosto del mismo año mientras continuaban las negociaciones con Argentina y Ecuador. Si bien los términos del Convenio con Argentina estaban mayoritariamente acordados para el momento de iniciación del componente regional, su firma se dilató considerablemente por razones administrativas y de cambios político institucionales, en forma tal que la misma se concretó recién en abril del año 2000. Pese a esta situación, el Ministerio de Trabajo financió con recursos propios a la coordinadora nacional durante toda esta fase. Esto permitió que se fuera avanzando en la preparación y cumplimiento de las condiciones previas y que el Programa Argentina pudiera interactuar y compartir los procesos de exploración y construcción metodológica que se fueran desarrollando a nivel regional. En el caso de Ecuador, la situación política nacional y la indefinición sobre el destino del

SECAP hicieron que, pese a los esfuerzos realizados, se desistiera de su incorporación, hacia fines de 1999. Los recursos que le estaban destinados no se sumaron al presupuesto general del Programa.

- ◆ Por parte del BID, la responsabilidad técnica del Programa se concentró en la Unidad de Programa de la Mujer en el Desarrollo, y la responsabilidad básica en la División de Cooperación Técnica Regional. Ambas instancias fueron las que diseñaron y gestionaron la concreción del Programa por lo que con esta disposición se estaba reafirmando, no sólo la fidelidad a los enfoques y objetivos, sino criterios únicos e integrados para supervisar y facilitar la ejecución.
- ◆ Se crearon los Talleres Regionales Anuales de Monitoreo y Evaluación (en adelante, Talleres Regionales) en los cuales se invitaría a otras instituciones y actores de la región, así como a especialistas internacionales, con el objetivo de intercambiar información y diseminar las lecciones aprendidas. Asimismo se estableció que, en oportunidad de estos Talleres, se reuniría el Comité de Programación y Evaluación (CPE) integrado por las coordinadoras, autoridades de las IFP, el BID y Cinterfor/OIT para poner en común, analizar y evaluar los avances y dificultades de la ejecución del Programa, estudiar y aprobar los planes anuales, así como toda posible modificación que fuera necesaria conforme a los avances logrados.
- ◆ Desde el punto de vista funcional, para cada programa se estableció una Unidad Nacional Ejecutora (UNE), instalada en las respectivas sedes centrales de las contrapartes, con una composición mínima básica igualmente común para los ámbitos nacionales (la coordinadora, él o la especialista en enlace con el sector productivo, él o la asistente administrativ@) y variaciones de acuerdo a las realidades institucionales. Asimismo, se previeron seminarios y/o talleres nacionales de seguimiento y difusión. Igualmente, en Cinterfor/OIT se instaló la Unidad Coordinadora Regional (UCR) integrada por la coordinadora regional y tres personas a cargo de las actividades administrativas y logísticas. Estas unidades coordinadoras (UC)⁵ tuvieron la responsabilidad de la ejecución y de actuar como asesorías técnicas en género y formación.

⁵ En adelante se utilizará la sigla UC para referirse indistintamente a las Unidades Nacionales y a la Regional y se utilizarán las siglas UNE y UCR cuando sea necesario diferenciarlas de acuerdo a sus roles.

- ◆ Las acciones se estructuraron en dos subprogramas que, con su sola denominación, dan cuenta de los objetivos y de la modalidad de intervención:
 - *Desarrollo de nuevas metodologías y su experimentación en los países mediante programas piloto de formación técnico profesional*
 - *Promoción, disseminación regional y evaluación.*
- ◆ Se pautaron dos evaluaciones externas, una intermedia y otra ex post, estableciéndose a título expreso que debían incorporar metodológicamente la perspectiva de género y generar nuevos indicadores más sensibles y eficaces para este tipo de intervenciones.
- ◆ Y, ante todo, fue la orientación hacia el fortalecimiento institucional lo que enmarcó y afirmó, desde el punto de vista metodológico, el accionar del Programa y los resultados esperados.

De acuerdo a su documento base, **el fin último del Programa FORMUJER ha sido el de apoyar la contribución femenina al desarrollo y sumarse a los esfuerzos de reducción de la pobreza mediante el mejoramiento y el incremento de la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres latinoamericanas, especialmente de las de bajos ingresos.**

Para cumplir con ese fin, sus objetivos específicos se dirigieron a:

- ➔ **Fortalecer la calidad, pertinencia y equidad de género en la educación técnico profesional de la región.**
- ➔ **Ajustar las modalidades y contenidos de la formación impartida a las demandas actuales del mercado de trabajo.**
- ➔ **Generar condiciones favorables para la participación igualitaria de mujeres y hombres en la formación para el trabajo.**
- ➔ **Elevar el nivel técnico de las mujeres, así como la gama de opciones de formación que se les ofrecen.**
- ➔ **Diseminar los modelos y metodologías desarrollados en toda la región latinoamericana.**

Estas definiciones del diseño original fueron reafirmadas en la fase de instalación del Programa. La primera actividad que se planteó la coordinación regional fue una revisión en profundidad de los presupuestos de contexto y de los

objetivos y las estrategias de intervención que sustentaban el Programa. Con ese propósito se organizó un Taller de Inducción y Lanzamiento (agosto 1998), inicialmente no previsto, en el que los equipos de las Unidades Coordinadoras y del BID, junto a especialistas de la red de Cinterfor/OIT, revisaron la fundamentación y el diagnóstico inicial y lo contrastaron con las condiciones y posibilidades actuales del empleo en la región, así como con las más innovadoras tendencias y aprendizajes vigentes en el mundo de la formación.

Esta instancia de reflexión colectiva condujo a:

- ◆ establecer que *el desafío prioritario para una intervención de esta índole debía ser lograr una integración estructural y transversal de la dimensión de género, que sobreviviera a los enfoques y situaciones organizacionales y coyunturales;*
- ◆ acordar los lineamientos conceptuales y metodológicos comunes y los énfasis que debería asumir el Programa, y elaborar, a partir de ellos, su marco referencial y epistemológico, presentado en el capítulo I;
- ◆ reafirmar la necesidad y pertinencia de una estructura común en términos de objetivos, componentes y líneas de acción, redefinirlos y asumirlos colectivamente y, en base a ellos, elaborar el Marco Lógico regional que, a su vez, fue el fundamento de las versiones nacionales;
- ◆ pactar procedimientos y pautas de la implementación técnico organizativa, precisar las responsabilidades y el papel a jugar en las distintas fases de la ejecución por el componente regional y por los programas piloto;
- ◆ sentar las bases de lo que luego se consolidaría como el “modelo de intervención”.

Esta primera actividad instaló, **como uno de los principios metodológicos rectores del Programa, la revisión y reorientación permanente de los supuestos y estrategias a la luz de los aprendizajes y alternativas de la experimentación.** No sólo porque el escenario de ejecución se ha caracterizado por la incertidumbre y el vértigo del cambio sino, fundamentalmente, porque si el propósito ha sido el de construir conocimiento, validarlo y transferirlo, sería una contradicción imperdonable no incorporar y enriquecerse, de manera sistemática y aunque muchas veces implicara reandar el camino, con los avances y oportunidades que el propio proceso de exploración iba develando.

Con la integración de estas revisiones –que se irán explicitando junto a las estrategias y componentes– a las formulaciones del documento de base se consolidó el perfil del Programa, que quedó así definido:

FORMUJER se propone promover y fortalecer las capacidades de las instituciones de la región para:

- **mejorar la calidad, pertinencia y equidad de género de la formación para el trabajo;**
- **incrementar la empleabilidad y la capacidad para el ejercicio ciudadano de mujeres y hombres, brindando especial atención a las necesidades de capacitación e inserción laboral de las mujeres de bajos ingresos.**

Tiene tres tipos de población objetivo:

- *Población destinataria del fortalecimiento institucional:* las entidades ejecutoras directas y sus equipos directivos y técnicos, el conjunto del sistema de formación profesional y sus actores, a través del incremento de sus capacidades de diseñar e implementar políticas pertinentes, de calidad y con enfoque de género y equidad.
- *Población meta o beneficiaria directa:* mujeres en edad de trabajar, preferentemente desempleadas, inactivas, trabajadoras por cuenta propia, temporeras, con bajos ingresos familiares, escasa calificación profesional y/o jefas de hogar.
- *Población beneficiaria indirecta:* la totalidad de participantes de las acciones de formación fortalecidas por la aplicación de las metodologías desarrolladas que mejorará sus posibilidades de inserción laboral, la comunidad y el sector productivo que dispondrán de recursos humanos mejor calificados y capaces de participar más activamente en el desarrollo nacional y local.

Los mecanismos y procedimientos a los que apela son:

- **Diseño, validación, diseminación y transferencia** de metodologías y estrategias para incorporar, de manera sistemática

y transversal, la perspectiva de género en los sistemas de formación profesional.

- **Promoción y fortalecimiento de la innovación metodológica y organizacional** en las entidades de formación y revisión de sus enfoques y prácticas para responder a los nuevos requerimientos del mundo del trabajo y a las necesidades y singularidades de los distintos grupos poblacionales, especialmente de las mujeres en condiciones desfavorecidas.
- **Acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades de l@s participantes para definir e implementar un proyecto viable de empleo y formación** que tenga como norte el incremento de su empleabilidad, a través de la incorporación de competencias clave que les permitan disminuir el riesgo de obsolescencia y permanecer activos y productivos a lo largo de la vida.

3. Fundamentación del modelo de intervención adoptado

Como se ha indicado, *se partió de una estructura común para los tres países y para el componente regional, pero había que instrumentarla en escenarios diferenciados y con una gestión financiera y administrativa descentralizada. Esta diversidad, no sólo refería a las peculiaridades de los contextos nacionales y locales, sino a los perfiles institucionales y a la modalidad de ejecución.* Mientras la Fundación INFOCAL y el INA definen y ejecutan directamente las acciones de formación, el Ministerio de Trabajo tiene un rol orientador y de establecimiento de marcos de política por lo que FORMUJER Argentina coejecuta sus acciones con terceros, o sea, con instituciones de formación profesional o técnica, de distinto origen o carácter y ONG que apoyan y/o complementan a dichas entidades, especialmente en las áreas de orientación y género.⁶

⁶ Ver Capítulo III.

La formación para el trabajo fue la herramienta a la que acudió FORMUJER para abordar la problemática actual del empleo y contribuir a la reducción de la pobreza y la inequidad. La modalidad que adoptó fue el fortalecimiento institucional, o sea la revisión y actualización de los enfoques, metodologías y prácticas vigentes en materia de formación profesional para mejorar su pertinencia con respecto a los cambios en la naturaleza y organización del trabajo y para incorporarles la perspectiva de género y equidad social.

El fortalecimiento es sinónimo de valorización y acompañamiento de las entidades y, por ello, sólo es factible a través de la construcción conjunta de las transformaciones en un horizonte de mediano plazo.

Por esto, el reto que se planteó FORMUJER fue, simultáneamente:

- **fortalecer e innovar las capacidades institucionales con el objetivo de mejorar la empleabilidad de mujeres y varones a partir de un conjunto de saberes y lecciones acumuladas** por las entidades directamente participantes y por el conjunto del sistema de formación;
- **contribuir**, a través de dicho fortalecimiento, **a remover discriminaciones y barreras fundadas en el género que condicionan el desarrollo laboral femenino y a incrementar la igualdad de oportunidades para mujeres y varones, prestando especial atención a los grupos más vulnerables y desfavorecidos;**
- **construir y validar criterios, metodologías y recomendaciones** que, trascendiendo la lógica de experiencias aisladas o específicas, adquirieran potencialidad acumulativa y pudieran institucionalizarse –o sea generalizarse y hacerse sostenibles– y ser transferidos a otras realidades e intervenciones.

Para abordar este desafío y en la convicción de que, si bien cada sociedad y/o cada institución tiene que desarrollar un camino acorde a sus condiciones y tradiciones, cada una puede y debería aprender de la otra, se acordó avanzar hacia el desarrollo de un *modelo de intervención que sistematizara pautas, metodologías y estrategias comunes y aplicables, como lecciones aprendidas, por*

otros programas, instituciones, gobiernos y organismos interesados en abordar las problemáticas de capacitación y empleo.

Desde FORMUJER se entiende como modelo de intervención la formulación de un esquema teórico-práctico de abordaje del quehacer formativo que identifica y organiza, en un conjunto articulado, los componentes, metodologías y estrategias que deberían ponerse en juego para el cumplimiento de los objetivos establecidos y, fundamentalmente, las interrelaciones que se deberían dar entre ellos.

Los insumos para esta formulación fueron los lineamientos y desarrollos teóricos más actuales en el escenario de la formación para el trabajo en articulación con las experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en el escenario mundial para incorporar y promover la dimensión de género.

El modelo desarrollado se plantea como un ejemplo que sirva de base y que convoca a ser constantemente mejorado y enriquecido por cada aplicación y por los aportes de todos quienes están trabajando en el área. Por ende, de ninguna manera quiere decir imponer una receta o establecer un corsé a reproducir de manera estricta, idéntica o inamovible y, menos aún, perfecta y acabada.

Al proponerse desarrollar un modelo de intervención, lo que FORMUJER pretende es aportar al sistema de formación la identificación y organización de los elementos clave de la política que, por haber demostrado eficacia y adaptabilidad para escenarios heterogéneos, pueden validarse como procesos y factores de éxito comunes y aconsejables para su disseminación y transferencia. De este modo, se espera facilitar el avance colectivo, maximizar esfuerzos y recursos y poner en marcha un proceso iterativo que conduzca a una mejora continua, en la medida que se vaya precisando y poniendo a prueba en condiciones diversos.

En consonancia con ello, la caracterización que se presenta en este documento es el resultado de las sucesivas y permanentes reformulaciones que se fueron procesando, a lo largo de sus cinco años de ejecución, y expresa, como se plantea en la Introducción, el estado actual de reflexión del Programa.

El modelo de intervención propuesto por FORMUJER se caracteriza por:

- El establecimiento de **criterios rectores o ejes teórico conceptuales y metodológicos comunes a nivel regional y énfasis y estrategias diferenciadas de gestión e implementación** acordes a las realidades nacionales e institucionales.
- **La aplicación, con carácter piloto y demostrativo, de los enfoques y metodologías desarrolladas** para fortalecer las capacidades de los equipos institucionales de diseñar e implementar políticas y para la atención de la población beneficiaria directa e indirecta.
- La incorporación de la **sistematización** de procesos y resultados, de la **diseminación y transferencia** de experiencias y lecciones aprendidas **como un lineamiento metodológico pero también como un objetivo en sí mismo** que se expresa en un componente con sus líneas de acción y productos específicos.

A continuación se presenta, de forma esquemática, la fundamentación sintética de los principios rectores y se enuncian los principales procedimientos y metodologías que FORMUJER implementó para su traslación didáctica, los que se irán abordando con mayor detalle en los puntos siguientes.

3.1 Los ejes teórico conceptuales del modelo de intervención⁷

- **Fortalecimiento de la empleabilidad**
 - ◆ Traduce y aplica el enfoque de la educación a lo largo de la vida en las políticas de formación y, por tanto, de las personas como sujetos activos de un proceso permanente de enseñanza/aprendizaje.
 - ◆ Faculta la doble pertinencia de la formación con el empleo y la persona.

⁷ Para su fundamentación, ver capítulo I.

- ◆ Responde a los cambios en la naturaleza, los contenidos y las modalidades del trabajo en el actual contexto.

Para concretarlo en el accionar formativo, FORMUJER:

- ➔ *desarrolló teóricamente el concepto de empleabilidad y sus contenidos en términos de competencias clave y elaboró metodologías y estrategias para que se constituyera en un objetivo orientador de todo el proceso de enseñanza/aprendizaje;*
- ➔ *adoptó metodológicamente el cruce de los enfoques de género y formación por competencia;*
- ➔ *elaboró e implementó el dispositivo de Proyecto Ocupacional (PO).*

➤ **Expansión de las oportunidades y mejoramiento de la equidad**

- ◆ Pone el foco en la persona situada, condicionada por su género y su realidad social y económica, concebida como un ser integral, que se vale de capacidades y vivencias, conocimientos, sentimientos y valores que nutren, tanto su dimensión física, como intelectual y social. A partir de estas capacidades y vivencias, las personas pueden cambiar y mejorar sus condiciones de inserción mediante estrategias individuales y colectivas.
- ◆ Concibe a la formación como un instrumento imprescindible para la inclusión y la integración económica y social, para remover discriminaciones, combatir la pobreza y la exclusión y promover una verdadera igualdad de condiciones y oportunidades entre los seres humanos.

Para abordar este eje, FORMUJER se planteó una intervención articulada en la doble lógica de:

- ➔ *transversalización de la perspectiva de género, para hacer que las necesidades y especificidades de mujeres y varones constituyan una dimensión integral y permanente de las políticas y de las prácticas institucionales. El resultado del trabajo de FORMUJER en esta dimensión fue la institucionalización de la perspectiva de género, que tuvo formulaciones diversas en cada entidad pero bajo el común denominador de adoptar la equidad de género como un objetivo o eje estratégico de la misión institucional;*

- *focalización de metodologías y acciones para la atención de la población meta* que conduce a la implementación de apoyos y estrategias de discriminación positiva para atender las desventajas de partida del colectivo femenino, en especial de las mujeres en condiciones desfavorecidas (pobres, con bajos niveles educativos, mujeres jefas de hogar, madres adolescentes, etc.) o las problemáticas específicas del colectivo femenino (acceso a puestos directivos; a áreas tecnológicamente innovadoras, al campo de la ciencia y tecnología; formación para dirigent@s empresariales y sindicales, micro y pequeñas empresarias, etc.).

En el accionar de FORMUJER, *la focalización de acciones comprendió un amplio espectro de intervenciones, tanto de índole pedagógica* (realización de cursos diseñados de acuerdo al perfil de las mujeres destinatarias), *metodológica* (integración de la Orientación Ocupacional y del dispositivo de Proyecto Ocupacional, metodologías didácticas para la atención de población con bajos niveles educativos, etc.), como *estratégica* (estrategias compensatorias de carácter económico o de apoyo y resolución de dificultades y limitaciones, de promoción de la diversificación ocupacional, etc.).

➡ **Enfoque sistémico e integral de la política de formación**

- ◆ Concibe a las políticas de formación como una realidad compleja, como un todo cuyas dimensiones y componentes están conectados directa o indirectamente y en permanente interacción. Es esa interacción la que produce las propiedades y el comportamiento del sistema y no el accionar compartimentado o sectorializado. Las dimensiones son, a su vez, subsistemas interconectados. Por lo tanto, para el cumplimiento de los objetivos, así como para generar cualquier transformación de esa realidad es necesario tener presente cómo interactúan sus componentes, qué funciones cumplen y cómo aportan e inciden en los logros y efectos del todo.
- ◆ Aborda global y conjuntamente los diversos ámbitos del accionar formativo y, de manera determinante, identifica y trabaja todos los espacios y dimensiones donde opera y se retroalimenta la inequidad o la exclusión.

- ◆ Entiende que la política de formación no puede, por sí misma y menos aún en solitario, generar empleo⁸ pero tiene la potencialidad de gestionar los conocimientos, recursos y complementaciones entre los distintos actores e instancias que confluyen en su generación de empleo.

En la propuesta de FORMUJER, esta concepción de la formación, se expresó en:

- ➔ *la formulación del modelo de intervención centrado en las interrelaciones* entre los componentes y dimensiones de la política;
- ➔ la promoción de un *Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Oferta y Demanda Laboral* y en la implementación de una *estrategia de interacción activa entre ambas*;
- ➔ *la atención simultánea y articulada del entorno económico y social, el perfil objetivo y subjetivo de la población y las dimensiones propias del sistema de formación*;
- ➔ *la modalidad de gestión y las estrategias de implementación adoptadas.*

☞ **Concepción de la perspectiva de género como manifestación de la promoción de la innovación organizacional y metodológica en el diseño y la gestión de la formación**

- ◆ La adopción de la dimensión de género no es solamente un acto de justicia social, sino una condición para mejorar la pertinencia y la calidad de las intervenciones por cuanto aborda a la persona en forma integral y en una relación mutuamente modificante con los otros y con su entorno cultural, económico y comunitario.
- ◆ La incorporación de la perspectiva de género reclama de la integralidad de las intervenciones y de espacios de reflexión, atención y evaluación constante para cambiar los paradigmas vigentes. Adoptarla implica sostener que no hay posibilidad de avanzar hacia la igualdad de oportunidades y la superación de las inequidades económicas sin modificar y remover los obstáculos socio culturales que privan o limitan el acceso a la equidad de las personas y/o los grupos. En su aplicación en el ámbito formativo, impulsa una concepción del planeamiento curricular

⁸ Recordar que, salvo aclaración en contrario, el término refiere a todas las formas de trabajo remunerado en el sistema productivo de mercado.

como proceso dinámico, que se inicia con el reconocimiento simultáneo de la demanda de los sectores económicos y de las necesidades de las personas, y se extiende hasta la inserción laboral basada en las capacidades y no en el orden de género. O sea, **incorporar la perspectiva de género es producir un cambio en las formas de hacer formación, en la concepción y en la práctica pedagógica y, de esa manera, se constituye en un factor de impulso de la innovación y para el desarrollo de una tecnología educativa.**

- ◆ Las soluciones técnicas y la incorporación permanente de la innovación en la formación son también opciones políticas y sociales por lo que es fundamental pensar su transformación incorporando las necesidades y potencialidades diferenciadas de los colectivos a los que la formación atiende: mujeres y hombres; rurales y urbanos, emplead@s en reconversión y desemplead@s, jóvenes y adult@s. No cabe duda que la condición de base compartida por los distintos colectivos es la de género y su incorporación en el diseño y análisis de cualquier proceso de cambio es la puerta de entrada para la consideración de los otros tipos de diferencias (clase, etnia, edad, etc.). **La perspectiva de género centra la mirada en la persona pero también faculta lecturas diferentes y más amplias de la productividad, introduciendo en su análisis los factores externos e internos que inciden en ella.**

Desde esta convicción, FORMUJER *se propuso aportar a las instituciones un paquete metodológico y estratégico amplio, estructurado en torno al fortalecimiento de la empleabilidad y la adopción del enfoque de competencia laboral, destinado a innovar e incrementar sus capacidades técnicas para encarar las cuestiones y problemas más relevantes del proceso formativo.*

En ese sentido, se desarrollaron y/o fortalecieron, con perspectiva de género, metodologías, estrategias y experiencias demostrativas de:

- ➔ reformulación y fortalecimiento de la misión y la visión institucional;
- ➔ articulación con el entorno productivo y social;
- ➔ integración de la Orientación al proceso de enseñanza/aprendizaje;
- ➔ formación por competencia y para su trasposición en el currículo y los materiales didácticos;

- ➔ formación para la empleabilidad y para el ejercicio ciudadano a través del dispositivo de Proyecto Ocupacional personal o colectivo que, a su vez, se constituye en una metodología para la personalización y flexibilización del proceso formativo;
- ➔ incorporación de estrategias compensatorias como medida de discriminación positiva pero también como mecanismo didáctico y de articulación interinstitucional, etc.

3.2 Los ejes metodológicos del modelo de intervención

➤ **Adopción de la perspectiva de género como marco conceptual y metodológico e instrumento crítico de análisis de las relaciones sociales y, por ende, del mundo del trabajo y la formación**

- ◆ Los roles o papeles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad o grupo social determinado, que hacen que sus miembros perciban como masculinas o femeninas ciertas actividades, tareas y responsabilidades y las jerarquicen y valoricen de manera diferenciada. La constante asignación social de funciones y actividades a las mujeres y a los hombres naturaliza sus roles y esta naturalización de los atributos de género es lo que lleva a sostener que existe una relación determinante entre el sexo de una persona y su capacidad para realizar una tarea.
- ◆ La perspectiva de género, al poner en evidencia que estos roles y capacidades, supuestamente fijas e inamovibles, son asignaciones culturales, pone en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres, y las relaciones sociales en general. Por eso, *se constituye en un instrumento para mirar la realidad que orienta las decisiones, permite reconstruir conceptos, analizar actitudes y encarar, luego, mediante el diálogo, su revisión y modificación.*

Desde y a partir de esta perspectiva, el Programa:

- ➔ *identifica e interpreta los comportamientos y prácticas sociales de mujeres y hombres y analiza el mercado de trabajo, indagando sobre los efectos o impactos que las responsabilidades y representaciones de*

género tienen en sus oportunidades de empleo y en el acceso, permanencia y desarrollo de sus trayectorias laborales. Para modificarlos se desarrollaron metodologías de análisis y estrategias de relacionamiento con el mercado laboral que integran de manera transversal el cruce de los enfoques de género y competencia laboral;

- analiza el sistema de formación e implementa en cada dimensión, en cada uno de sus componentes y prácticas, metodologías y estrategias para combatir las discriminaciones y promover la equidad de género.

↻ **Recuperación de saberes y construcción colectiva del conocimiento**

- ◆ La propuesta de FORMUJER parte del rescate de los saberes, modalidades y recursos institucionales y personales para incorporar en ellos la perspectiva de género.
- ◆ Se propone recuperar y valorar la cultura, las experiencias exitosas, las prácticas y fortalezas de cada entidad participante, para retroalimentar y complementar los conocimientos colectivos.

Este eje se concretó a través de:

- la *actuación en un doble escenario*:
 - *ámbito regional*: desde la Unidad Coordinadora Regional (UCR) se articuló la recuperación de experiencias, metodologías y herramientas probadas; se identificaron y promovieron los lineamientos y desarrollos más innovadores sobre las temáticas, para evitar la duplicación, compartir esfuerzos y orientar técnicamente las acciones y propuestas del Programa;
 - *ámbito nacional*: en cada uno de los países se implementaron experiencias demostrativas de las metodologías y estrategias que se iban desarrollando total o parcialmente por las Unidades Coordinadoras nacionales y regional, las consultorías internacionales y las instituciones ejecutoras. Las propuestas así desarrolladas fueron transferidas, adaptadas y enriquecidas por los otros países haciendo realidad la construcción colectiva del conocimiento;
- la *capacitación sistemática del personal y la apertura de espacios compartidos de reflexión*;

- ➔ la conceptualización de la *Estrategia de Comunicación como una herramienta para gestionar las transformaciones y para consolidar la apropiación y compromiso institucional con la equidad.*

➤ **Lógica de proceso y avance en espiral**

- ◆ Cuando el objetivo es la construcción y validación de metodologías e instrumentos para la consecución de un cambio cultural en las maneras de ver y operar con la realidad y con los sujetos, el avance no puede ser lineal. Cada una de las dimensiones abordadas demanda un proceso de exploración, elaboración y ajuste y mantiene con las otras relaciones de interdependencia y/o concatenación por lo que los avances o retrocesos de cada una inciden en los demás.
- ◆ Los avances y progresos se miden en términos de revisión, maduración y enriquecimiento constante de las propuestas.

En la experiencia de FORMUJER esta lógica fundamentó:

- ➔ *la retroalimentación permanente y la vinculación dinámica entre teoría y práctica, entre países e instituciones para producir los aprendizajes, analizar los factores de éxito o fracaso y profundizar el modelo y sus metodologías;*
- ➔ *la identificación de lecciones y experiencias transferibles y multiplicables al interior de las instituciones y hacia otros ámbitos e instituciones para ir permeando con los enfoques propuestos al conjunto del sistema de formación y contribuir a la configuración de políticas de mayor alcance.*

➤ **Modelo de gestión flexible, participativo, multiactoral e interinstitucional**

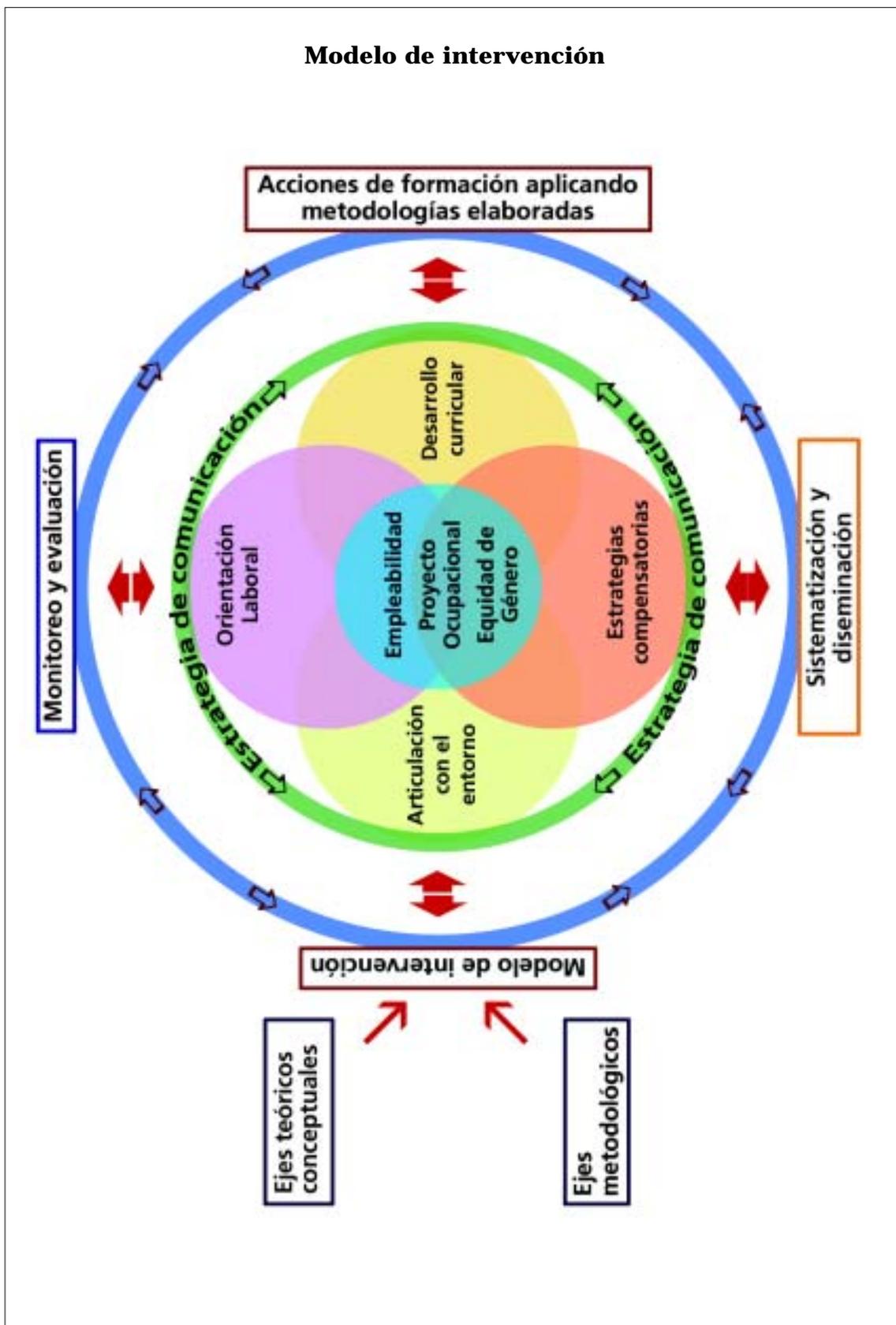
- ◆ La modalidad de gestión debe ser coherente con los enfoques conceptuales y con el diagnóstico de la realidad por lo que debe permitir la adaptación de los criterios comunes a los contextos nacionales e institucionales, recuperar los saberes, hacer posible las complementaciones en términos de responsabilidades y aportes.

- ◆ Asimismo, debe incluir y sumar a todos los actores involucrados en las dinámicas de desarrollo: sectores empleador y trabajador, gobiernos locales, agentes y organizaciones de la sociedad civil, otras entidades de formación, organismos e instancias de financiamiento y, muy especialmente, a los distintos estamentos y poblaciones al interior de las instituciones. Esta inclusión debe propiciar que cada uno cumpla roles complementarios, acordes a sus potencialidades y a las contribuciones que pueden realizar para cada componente de la política de formación.

Por ello, *FORMUJER* adoptó:

- ➔ *el diálogo social en torno a la formación como metodología de trabajo;*
- ➔ *las articulaciones y coordinaciones como mecanismos de gestión.*

Como se pretende visualizar a continuación en el mapa conceptual del modelo, estos ejes fundamentan las estrategias de intervención, el diseño global, los componentes y las líneas de acción del Programa, así como las metodologías e instrumentos desarrollados.



4. Diseño de la estrategia general de intervención

Importa recordar que, como todos los aspectos de la ejecución, la estrategia se fue procesando en el andar. Por tanto, lo que se comparte es producto de la mirada hacia atrás, de la reflexión actual que permite ordenar lo hecho y precisar los significados de lo que, en muchas oportunidades, se encaró como exploración tentativa que se fue corrigiendo durante la marcha.

Para llevar adelante sus propósitos, FORMUJER entendió que debía:

- **extremar los esfuerzos de solidez técnica** en el relacionamiento con cada interlocutor **para demostrar que la incorporación de la perspectiva de género es condición para la calidad y pertinencia del proceso formativo;**
- **posicionarse como un instrumento del que las instituciones pudieran apropiarse para resolver sus preocupaciones o necesidades y para procesar los cambios, en forma de mutuo aprendizaje acompañado;** se buscó evitar que se percibiera a FORMUJER como una imposición externa, estandarizada y desconocedora de la filosofía, las prácticas y los intereses institucionales o como una instancia meramente reivindicativa o de reclamo de justicia para las mujeres;
- **asegurar la coherencia entre el decir, encarnado en los objetivos, enfoques y metodologías y el hacer, expresado en la gestión y las estrategias de implementación,** en el entendido que constituyen un conjunto interdependiente y que una eventual colisión entre ellos compromete seriamente los resultados.

Estas orientaciones se aplicaron en el ámbito regional y nacional y en cada una de las fases de la implementación:

- ➔ *Inmersión institucional*
- ➔ *Elaboración de las propuestas*
- ➔ *Apropiación de los actores mediante acciones de capacitación y espacios de reflexión*
- ➔ *Aplicación y validación mediante los programas piloto*
- ➔ *Sistematización*
- ➔ *Diseminación y transferencia.*

Estas fases se articulan por relaciones de concatenación y retroalimentación, por tanto sus límites son lábiles y sus productos o resultados se constituyen en insumos para el desarrollo y fortalecimiento de las otras.

En concordancia con su condición de iniciativa de fortalecimiento, la estrategia operativa básica de intervención fue la implementación de experiencias piloto y/o demostrativas que desarrollaran y probaran nuevas formas de hacer formación para mejorar la empleabilidad y la equidad de género para, a partir de ellas, formular las recomendaciones, crear los instrumentos y, simultáneamente, ir generando en las entidades las condiciones para su replicabilidad e institucionalización.

Si la sostenibilidad e institucionalización de las propuestas son una preocupación determinante de cualquier intervención, esto se agudiza cuando se trata de instalar enfoques que, como los de empleabilidad, género, equidad, etc., implican cambios culturales profundos, no inmediatos ni súbitos, y dirigidos a posicionar a las personas –sin distinción de sexo, raza, condición económica o geográfica– como centro y meta de la política. Por tanto, como ya se expresó, el reto fue, al mismo tiempo, potenciar y transformar realidades nacionales e institucionales diversas e identificar sus aspectos comunes y complementarios así como las buenas prácticas, con la finalidad de dejar instaladas las condiciones para que cada entidad siguiera, por sí, profundizando y mejorando las propuestas.

A partir de estas consideraciones, *se concibió una estrategia regional para la construcción de la propuesta de fortalecimiento y un abanico amplio y muy flexible de caminos para su instrumentación en cada país y en cada institución. El mismo procedimiento se aplicó para la construcción de las metodologías y al interior de cada componente: el marco de referencia común fueron los ejes conceptuales y metodológicos mientras que las modalidades y estrategias de implementación fueron múltiples y variados. De igual forma actuó cada Unidad Coordinadora, al interior de su institución para el relacionamiento con los diversos departamentos, áreas y componentes, con el entorno y con los otros actores, como se puede apreciar en los capítulos específicos.*

4.1 ¿Cómo se operó desde el ámbito regional?

- Se planteó un estilo de coordinación inductivo y vigilante respecto al mantenimiento de la unidad de criterios rectores y de consenso y participativo en relación a los énfasis, procesos y modalidades de ejecución de las coordinaciones nacionales. *La finalidad fue primero, construir un código común entre los cuatro Programas y, luego, avanzar hacia la consolidación de un equipo ampliado y cohesionado donde las diferencias de estilo y condiciones técnicas se transformaran en complementaciones y fortalezas para la construcción sinérgica del conocimiento.* A esos efectos, el diseño del Programa fue un factor claramente facilitador.
- Como la coordinación regional no tenía potestad decisoria explícita desde el punto de vista jerárquico ni financiero se entendió que *la solidez técnica y el carácter innovador de las propuestas era la condición básica y más efectiva para posicionar el rol y, al mismo tiempo, avanzar hacia la cohesión.* La inscripción en Cinterfor/OIT y la interacción con su equipo técnico fueron determinantes para ello.

Los mecanismos adoptados fueron múltiples:

- ◆ transferencia constante de materiales de referencia;
- ◆ elaboración de documentos de reflexión y orientación sobre los ejes estratégicos y sobre las diversas dimensiones y problemáticas a enfrentar por el Programa;
- ◆ intercambio y análisis compartido con los equipos nacionales de la literatura y de las experiencias innovadoras y exitosas del escenario mundial de la formación que se iban identificando y procesando en Cinterfor/OIT y en otros centros afines de producción de conocimiento;
- ◆ realización de misiones de seguimiento y supervisión y el acompañamiento de la ejecución cotidiana a través de la comunicación vía e-mail y telefónica;
- ◆ revisión y comentarios a los documentos, informes, materiales de trabajo, términos de referencia de consultorías y licitaciones, etc., producidos por las UNE;

- ◆ dictado de seminarios y talleres para los equipos de las UNE y en conjunto con ellas para las IFP y entidades relacionadas (Ministerios, Unidades de la Mujer, comisiones temáticas y/o interdisciplinarias, organismos empresariales y sindicales, otros centros de formación, etc.);
- ◆ participación en los seminarios nacionales de monitoreo y seguimiento;
- ◆ elaboración de Informes Semestrales consolidados de Progreso y Monitoreo, previamente pautados con las UNE, en los que se fueron sistematizando los procesos, resultados, fortalezas y debilidades de la ejecución;
- ◆ implementación de la página Mujer, Formación y Trabajo en el portal web de Cinterfor, concebida como un espacio de intercambio, reflexión y retroalimentación y como una herramienta didáctica para generar sinergias e impulsar el intercambio regional e internacional sobre las temáticas;⁹ incluye un espacio especial destinado a la difusión del accionar de FORMUJER.

En síntesis, se procuró actuar y trabajar para convertirse, en primer término, en referente técnico de las UNE y, luego, junto a ellas, de las instituciones contrapartes para encarar la construcción conjunta e implementación de los enfoques y metodologías que condujeran a los objetivos establecidos.

- *La coordinadora regional integró las actividades propias de la supervisión y coordinación con las del equipo técnico de Cinterfor/OIT. Ello no sólo fue fundamental para la generación de acumulación conceptual y validación técnica sino también para la gestión del Programa. Se aprovecharon todas las oportunidades de participación en seminarios y reuniones de trabajo organizados por el Centro, sus entidades miembro, la OIT y múltiples organismos bilaterales e internacionales, así como los requerimientos de asistencia técnica que Cinterfor/OIT recibe en la temática de género y formación para conocer experiencias afines, diseminar los avances y desarrollos de FORMUJER y también para articular y sumar recursos para actividades en los países ejecutores.*

⁹ Ver FORMUJER: *Estrategia de Comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad de género*, Cinterfor/OIT, 2003.

→ Se implementó la *circulación y retroalimentación de los desarrollos y experiencias entre los equipos para ir generando acumulación de conocimiento y se consolidó un sistema de sinergias institucionales y personales para ejecutar, de la manera más efectiva posible, el Programa. O sea, hacer del compartir, al mismo tiempo, una metodología, una estrategia y una ética de trabajo.* Para ello se sumaron a los mecanismos antes enumerados:

- ◆ las consultorías internacionales con financiamiento compartido por los tres países para la elaboración de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” y para la reformulación del área de Orientación Ocupacional;
- ◆ la asistencia técnica del equipo de profesionales de Cinterfor/OIT y de su red de especialistas e instituciones;
- ◆ la cooperación horizontal entre l@s especialistas de los UNE y técnic@s de las entidades coejecutoras para actividades de formación y transferencia;
- ◆ la sistematización, diseminación y transferencia en su doble conceptualización de estrategia y componente;
- ◆ los encuentros regionales.

Los encuentros regionales fueron un vector determinante para esta estrategia de intervención. Si bien en el diseño se habían planificado solamente tres Talleres Regionales Anuales,¹⁰ al constatar su efectividad y riqueza, se ampliaron sus objetivos y se duplicó su número, mediante la complementación y sumatoria de aportes, incluso adicionales, de todos los ejecutores.

- La ejecución del Programa, como se explicó, se inició con el *Seminario de Inducción y Lanzamiento*.
- Los *Talleres Regionales Anuales* se organizaron en dos instancias:
 - Un seminario taller de capacitación y diseminación sobre la temática que, de acuerdo al estado de la ejecución, resultaba más relevante o estratégica para el desarrollo del Programa o de mayor interés para la institución anfitriona. Se lo concibió como ins-

¹⁰ Ver integración y objetivos en el punto 2.

tancia abierta, con participación amplia del país sede e invitad@s de otras entidades de formación y actores de la región así como expert@s internacionales. El realizado en 1999, en Santa Cruz, Bolivia, se dedicó al desarrollo curricular para la formación basada en competencia y con perspectiva de género, lo que constituyó un punto de inflexión en la evolución de FORMUJER y del INFOCAL. El del año 2000, en San José de Costa Rica, se propuso analizar el papel de la perspectiva de género en la conceptualización e implementación del Sistema de Información, Monitoreo y Seguimiento de la Oferta y Demanda Laboral y, específicamente, apoyar su incorporación en el Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo que estaba encarando el INA. El Taller realizado en Buenos Aires, Argentina, en 2001, tuvo como finalidad presentar, debatir y acordar los aportes de la perspectiva de género para una política nacional e institucional de formación profesional y técnica para el mejoramiento de la empleabilidad, así como propiciar el intercambio y difusión de los materiales de FORMUJER ante los diversos actores, organismos y dependencias nacionales y provinciales del Estado argentino vinculados al empleo y la educación así como ante representantes empresariales, sindicales y técnicos involucrados en la gestión de múltiples instituciones de formación del continente.

- un taller cerrado abocado a la reflexión colectiva en torno a resultados, fortalezas y dificultades de la ejecución y, especialmente, a profundizar y acordar los énfasis y estrategias por los que cada país iba transitando. Así, el Comité de Programación y Evaluación fue aprobando las revisiones y ajustes necesarios, tanto en los aspectos sustantivos como administrativo financieros y replanificando las acciones, aportes y responsabilidades nacionales y del componente regional para la construcción de las propuestas y sus instrumentos y para el logro de los objetivos de institucionalización y diseminación del Programa.
- En setiembre de 2002, cuando ya se contaba con un muy significativo avance de la ejecución,¹¹ se realizaron en San José de Costa Rica,

los *Talleres temáticos de intercambio y sistematización de resultados y lecciones aprendidas en la ejecución del modelo de intervención*¹², que contó con la presencia de los equipos técnicos de los tres países y de la coordinación regional así como de especialistas de las áreas relacionadas del INA. Allí se realizó un primer ejercicio de reflexión e integración de la experiencia de implementación del modelo y de sus principales componentes. Asimismo se analizaron los aportes, aspectos faltantes o a reforzar de cada línea de acción desde la óptica de los otros componentes y a los efectos de mejorar y fortalecer el modelo sistémico de intervención, se acordaron los indicadores de empleabilidad y las variables de base común para el seguimiento y evaluación final del Programa.

- Por último, en marzo de 2003, se efectuaron los *Talleres Regionales de Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género y de Intercambio y Formación sobre Estrategias de Articulación entre la Formación y la Gestión de Proyectos Ocupacionales viables para las mujeres de bajos ingresos*,¹³ en Purmamarca, Argentina. El primero estuvo dedicado a compartir los resultados del monitoreo y evaluación interna del Programa a nivel regional y nacional, a intercambiar las lecciones aprendidas en el proceso de aplicación de los instrumentos propuestos por el modelo regional de evaluación (en adelante modelo BID/ENRED), producir recomendaciones sobre ellos y acordar la orientación, contenidos y oportunidad de la evaluación externa expost. El segundo, a indagar y consensuar contenidos y nuevas estrategias institucionales de formación y apoyo a la concreción de proyectos ocupacionales viables que involucren a mujeres de bajos ingresos, en particular en iniciativas vinculadas a la gestión microempresarial y al autoempleo.

¹¹ La ejecución de Bolivia había finalizado en abril del mismo año.

¹² Ver: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/rel_final.pdf

¹³ Ver: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/talreg/rel_arg.htm

4.2 ¿Cómo se operó desde los ámbitos nacionales?

- Teniendo como marco de referencia las áreas priorizadas y los criterios rectores, cada UNE, en intercambio con la coordinación regional, encaró un proceso de exploración e identificación de las fortalezas y debilidades de la política institucional, así como de las áreas, metodologías y prácticas vigentes, para detectar los intereses y problemas a los que se podía aportar desde FORMUJER. *Esta inmersión institucional condujo a la identificación, en diálogo con las autoridades, de las áreas en transformación con las que se podía trabajar en conjunto para incorporar los enfoques de pertinencia con el entorno productivo, la empleabilidad y el género. Asimismo, permitió contactar informantes clave que demostraran disposición y permeabilidad a dichos enfoques, con los que se trabajó en equipo para la apertura de espacios de intervención. En el proceso de ejecución, dichos informantes se fueron consolidando como agentes multiplicadores de las propuestas y facilitaron el desarrollo de alianzas estratégicas con las instancias institucionales preexistentes que contaban con orientaciones afines o innovadoras y/o mostraban voluntad o necesidad de cambio. Asimismo, con este procedimiento se fue haciendo realidad la voluntad de recuperar los conocimientos acumulados para incorporarles mirada de género.*

En el caso de Argentina, este proceso tuvo un doble direccionamiento: hacia la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo y, en particular, hacia la Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional (nivel central), las IFP y ONG coejecutoras de los proyectos piloto (nivel local). En el nivel central se dialogó con las autoridades y l@s responsables técnico políticos de las diversas áreas y programas –especialmente de los destinados a una población objetivo de perfil similar– para acordar y articular la orientación, planificación y ejecución del Programa. A nivel local, las entidades beneficiarias del fortalecimiento fueron previamente seleccionadas, conjuntamente con las instancias técnicas ministeriales, según criterios de calidad técnica y con trayectoria en las temáticas abordadas, a partir de su inscripción voluntaria para participar en FORMUJER. La inmersión institucional encarada por la UNE tuvo por objetivo ser la base para el diseño del plan de fortalecimiento y ejecución de acciones formativas. El diseño consensuado y acompañado desde la UNE del plan de trabajo, dio cuenta de las características y matices específicos de cada una de las zonas

de focalización. Como se expresa en el capítulo III, es mediante dicho plan que *“el marco que ofrece el modelo de intervención se plasma en proyectos contextualizados y sostenibles que se basan en la historia institucional para fortalecerla y en las necesidades futuras”*.

- De esta manera, teniendo en ocasiones que redireccionar las líneas de acción priorizadas, especialmente en las múltiples situaciones de cambio de autoridades nacionales o institucionales, se fue avanzando, primero hacia la promoción de sus lineamientos y enfoques generales; luego, y a partir de ello, hacia el posicionamiento del Programa como una instancia técnica con capacidad de propuestas; por último, hacia la construcción conjunta de las metodologías, instrumentos y experiencias de validación. O sea, *cada Programa fue generando su propia demanda a partir de las necesidades y singularidades institucionales y, en consecuencia, enfatizando en su accionar aquellos aspectos o dimensiones del modelo de intervención que resultaban más oportunos a esa realidad y adoptando las estrategias más funcionales a los efectos de su implementación.*
- *Los desarrollos conceptuales, concretados en metodologías e instrumentos puestos en práctica a través de acciones demostrativas, se convirtieron en logros conjuntos que facultaron el reconocimiento de los Programas como referentes técnicos en género y políticas formativas.*
- La implementación de los enfoques y lineamientos planteados, especialmente la adopción de la perspectiva de género, sólo es posible a partir de una revisión profunda de las prácticas institucionales y, para ello, la identificación del personal con la propuesta es imprescindible. Por ello, *la sensibilización y apropiación de los actores mediante espacios de reflexión e intercambio y de la capacitación sistemática del personal en todos sus niveles fue un instrumento central de esta estrategia de intervención.* La generación de espacios compartidos y el diálogo permanente habilitó la apropiación y enriquecimiento de los ejes conceptuales y de las propuestas metodológicas y, particularmente, la retroalimentación y construcción conjunta del conocimiento al interior de la institución y por parte de sus distintas poblaciones. *La capacitación abarcó, tanto la concepción de género, como los enfoques y metodologías para el abordaje de todas las dimensiones y los componentes de la política, y ella se encaró a través de un amplio abanico de modalidades acorde a los distintos tipos de población y sus intereses: personal directivo, responsables técnicos en áreas estratégicas*

(planeamiento, comunicación y promoción, desarrollo curricular), orientador@s y, de manera absolutamente relevante, formador@s de formador@s y personal docente.

- ➔ En este sentido, *la Estrategia de Comunicación se constituyó en una herramienta fundamental para gestionar las transformaciones y para consolidar la apropiación y compromiso institucional.* En general, la comunicación se piensa y se concibe hacia el afuera; sin embargo, en una política como la prevista, sin una comunicación interna que defina como sus destinatarios a la institución y a las propuestas, no se logrará identidad ni generación de condiciones para la transformación.

4.3 ¿Cómo se articularon los ámbitos nacionales y el regional para la formulación del modelo de intervención?

- ➔ *Desde la coordinación regional, y especialmente en los Talleres Regionales, se fueron acompañando y aprobando estos énfasis e integrando sus desarrollos, de manera sinérgica, para ir precisando la formulación del modelo de intervención, dotándolo de contenidos (metodologías y estrategias).* Si bien en los primeros tiempos se temió que esta flexibilidad y heterogeneidad de caminos impidiera la formulación de un único modelo, en el proceso se constató que, en múltiples formas, fueron ellas las que lo hicieron posible.
 - ◆ Como todas las Unidades Coordinadores siempre tuvieron presente los ejes conceptuales y metodológicos rectores, *con independencia del camino transitado, cada experiencia demostrativa encarada por una de las contrapartes fue aportando validación y enriqueciendo la propuesta inicial, concretando el avance en espiral.*
 - ◆ De igual modo, *cualquiera fuera la línea de acción de la cual se partía, al tener una mirada atenta sobre los efectos y las relaciones que ella debía mantener con las otras dimensiones, ejercía un efecto tractor hacia el enfoque sistémico del proceso de enseñanza/aprendizaje.* En ese sentido, se procuró que en cada experiencia demostrativa participaran activamente, como mínimo, dos componentes o líneas de acción. Por ejemplo, el componente de enlace identificaba un sector o empresa con necesidad de formación, e inmediatamente el área de desarrollo curricu-

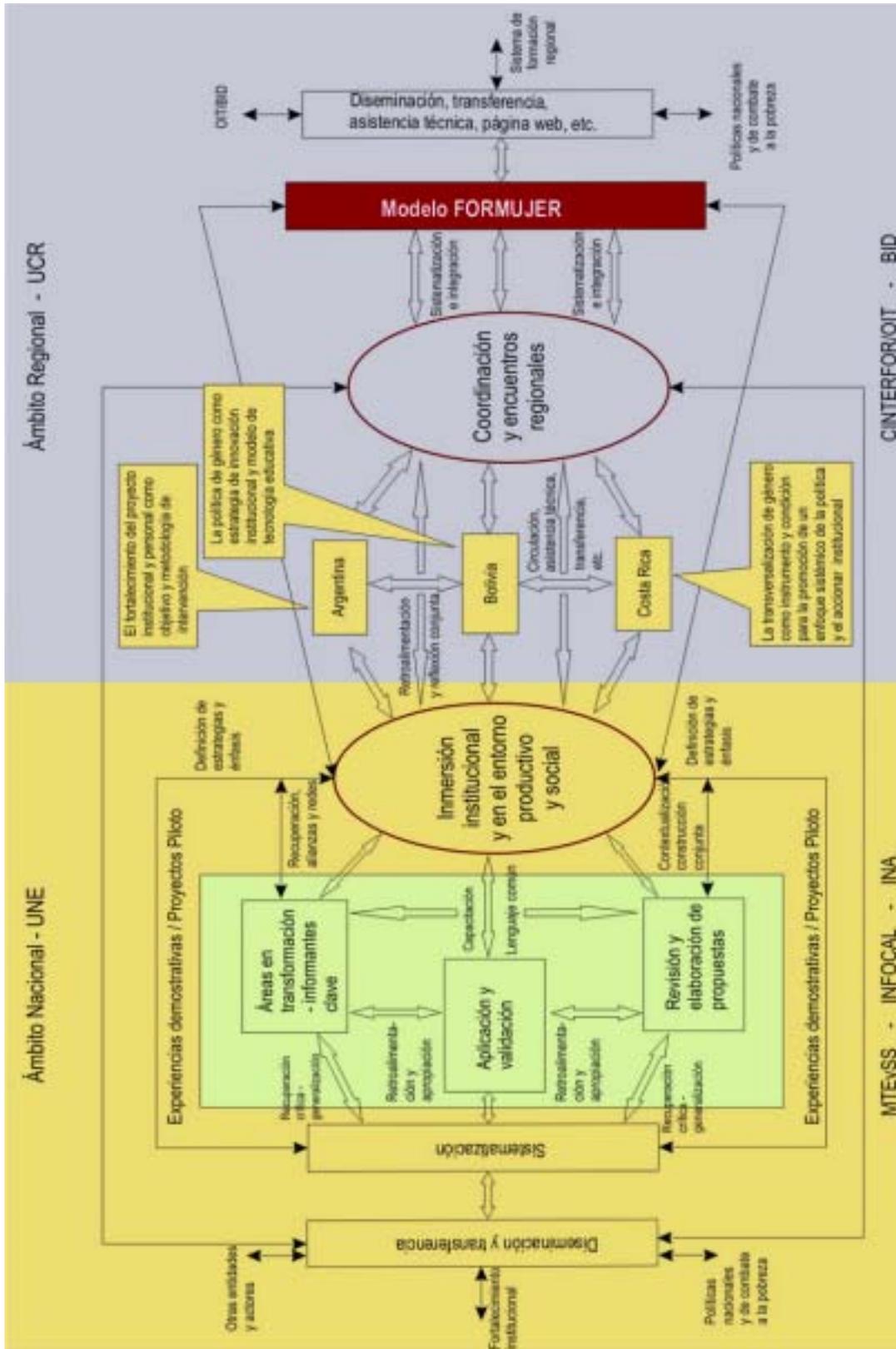
lar se involucraba para explorar las posibilidades de responder a esta necesidad, ya sea mediante la creación de un nuevo perfil ocupacional o impulsando la actualización de la oferta institucional más afín.

- ◆ *La maduración lograda en términos de enfoques, metodologías o estrategias, por una línea de acción, un componente, una institución o un país sirvió de basamento para que los otros avanzaran a partir de ese punto y de manera más efectiva y rápida.* Así, se pudieron ir superando los desfases iniciales, se fueron acumulando avances y resultados a nivel global los que, a su vez, se transformaron en indicadores de buenas prácticas. Basta recordar la situación de Argentina que, habiendo comenzado su ejecución casi dos años después, muy rápidamente pudo acompasar su ejecución. En el mismo sentido, la apropiación de todos los desarrollos de FORMUJER le permitió al Programa PROIMUJER de Uruguay iniciar su ejecución con un grado de desarrollo metodológico que no habría alcanzado por sí solo en tan poco tiempo.
- ◆ Tanto el monitoreo periódico de resultados, fortalezas y debilidades llevado a cabo por la coordinación regional, como las diversas instancias de sistematización de los procesos y las modalidades implementadas en cada escenario institucional, local o sectorial, demostraron que *las coincidencias fueron mucho más numerosas que las divergencias y que éstas, en realidad, constituían alternativas complementarias o fácilmente adaptables a las otras realidades.* Así, en los *Talleres Temáticos*, al elaborarse las matrices por componente, los equipos adquirieron la certeza de que, más allá de sus singularidades, habían logrado consolidar un modelo de intervención común y por ello transferible a otros espacios e intervenciones.
- ◆ En definitiva, *el abordaje de la dimensión priorizada por cada UNE generó acumulación de experiencias e incremento de las capacidades técnicas del equipo* lo que, naturalmente, condujo a la asunción del liderazgo en la conceptualización y producción de materiales de referencia. De esta manera, *se fueron distribuyendo entre los equipos fortalezas para el desarrollo y la transferencia* de uno o varios de los componentes, que se expresaron no sólo en términos de producción teórica sino en la instrumentación de cooperación técnica horizontal. La coordinadora regional fue acompañando estos procesos, tanto en lo técnico como en lo estratégico, circulando los avances entre los otros equipos, analizando con ellos las alternativas y estrategias para incorporarlas

a su accionar, proponiendo y gestionando actividades de intercambio y cooperación para que l@s especialistas del equipo que lideraba el desarrollo del componente apoyara al otro país en la implementación. *Mediante este acompañamiento se fueron identificando los aspectos comunes de los hallazgos nacionales, sistematizándolos y potenciando su papel sinérgico para la formulación del modelo de intervención FORMUJER.* En los puntos siguientes se encuentran múltiples ejemplos de esta distribución y complementación de fortalezas y aportes y, de manera más precisa, *con la titulación de los capítulos específicos de esta publicación se ha procurado caracterizar el énfasis que actuó como vector de la estrategia nacional de intervención* lo que, a su vez, también expresa la valorización o el aporte más relevante que las instituciones reconocen en el Programa.

- ◆ *Igualmente, la dirección de la Unidad de la Mujer en el Desarrollo jugó un papel clave en el ámbito regional.* El hecho de que la responsabilidad técnica y las decisiones últimas en este sentido fueran suyas, así como la participación en los encuentros regionales, en misiones de administración y seguimiento, etc., fortaleció tanto el mantenimiento de la unidad de criterios como la extrema flexibilidad en la ejecución. El involucramiento personal y el apoyo permanente de la Directora facultó una interacción muy fluida con las coordinadoras, actuando como mecanismo de reorientación y monitoreo sin el cual el estilo de gestión adoptado no hubiera sido posible.
- ➔ *Por todo lo expuesto, la dimensión de la gestión tuvo una relevancia fundamental. La significación que se le otorgó a la generación de un modelo de gestión y coordinación participativo, que tuvo la flexibilidad, adaptabilidad y diversidad de estrategias y la capacidad y creatividad en la negociación como coordenadas, constituyó la condición y la clave, tanto de la formulación del modelo de intervención, como de su implementación y, decididamente, de los impactos logrados.* De manera muy clara, la experiencia de estas intervenciones demuestra que *lo que hace la diferencia entre una política estandarizada y universalista y una que incluye la dimensión del sujeto y su contextualización pasa por una nueva forma de gestionar los conocimientos y los recursos. Desde FORMUJER se apostó a la sumatoria y a la multidisciplinariedad, se apeló a las articulaciones y coordinaciones para generar alianzas y redes estratégicas para cumplir sus objetivos.*

Diseño de la estrategia general de intervención



5. Implementación del modelo FORMUJER: principales enfoques y desarrollos metodológicos

A través del conjunto de Publicaciones FORMUJER¹⁴ se profundiza en los principales enfoques y metodologías que el Programa ha desarrollado y aplicado para el cumplimiento de sus objetivos. Por ello, en esta oportunidad, y a los efectos de facilitar una lectura global de sus propuestas, a continuación se presenta una reseña de las mismas y se citan algunos de los productos más representativos. Se trata de una mirada puesta en la caracterización del modelo regional, por tanto, como se ha expresado en reiteradas oportunidades y en especial en el punto anterior, recoge e integra los desarrollos y aprendizajes de todos los equipos ejecutores.

5.1 La formación para la empleabilidad y la ciudadanía

Cuando el Programa FORMUJER revisó sus presupuestos de base y optó por poner el foco en la formación para la empleabilidad (1998), recién comenzaba a esbozarse el concepto registrándose los primeros esfuerzos para impulsar la identificación de competencias laborales. No se contaba con una definición precisa y, menos aún, con desarrollos conceptuales y metodológicos. Simplemente se comenzaba a visualizar la obsolescencia de formaciones muy específicas y condicionadas por un puesto de trabajo que cada vez presentaba menos estabilidad y muy altas perspectivas de cambio en los contenidos y maneras de hacer las cosas. Era incipiente el reconocimiento de que no bastaba con transmitir conocimientos técnicos y habilidades manuales sino que se requería entregar una gama de competencias, tales como iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, capacidad de emprender, etc., para que las personas pudieran acceder a un empleo.

El primer desafío, entonces, fue precisar la definición para luego desarrollar los contenidos y mecanismos para implementarla. Luego de una amplia indagación, el Programa adoptó la definición planteada en el capítulo I, que despe-

¹⁴ Ver punto 2 de la Introducción.

¹⁵ Salle, M.A., *Ponencia Género y formación profesional*, 1^{er} Seminario Latinoamericano sobre Género y Formación Profesional, organizado por INAFORP y Programa de Promoción de la Igualdad (PROIGUALDAD), Panamá, 17-19 octubre 2000.

ja cualquier tipo de confusión acerca de considerar a la empleabilidad como sinónimo de inserción y la centra en el conjunto de competencias personales, sociales y técnicas, que permiten a las personas autogestionar sus procesos de desarrollo laboral y profesional en un escenario donde el empleo “necesita ser creado mediante capacidad de emprendimiento y estrategias de cooperación”.¹⁵

Al analizar la empleabilidad desde la perspectiva de género, no sólo se puso en evidencia que las mujeres han estado sometidas a particulares barreras culturales en materia de contratación y se han encontrado tradicionalmente alejadas de los canales de creación y usufructo de la riqueza, sino que sus contenidos no son universales. Las competencias requeridas tienen que ver con los contextos de vida de cada sujeto y, por tanto, se debían complementar y articular con las necesarias para insertarse y participar socialmente. *Democracia, desarrollo y respeto a todos los derechos son conceptos que se complementan y refuerzan entre sí y en los que entran en juego las dimensiones personales y relacionales del aprendizaje.* Pero, además, en la vida cotidiana y en los hogares se incorporan máquinas que exigen lecturas eficientes y conocimientos variados. La tecnificación de la vida urbana y del trabajo doméstico que modifica la vida familiar y las relaciones comunitarias e incluso cambia los estilos de vida, demanda también calificaciones y efectividad de los conocimientos. *Para un ejercicio ciudadano consciente y respetuoso de la diversidad, al igual que para el trabajo actual, se requiere de capacidad de comprensión del medio en el cual se actúa, valoración de la complejidad y de la diversidad, abordaje sistémico de la realidad, comunicación, trabajo en equipo, solidaridad, participación, autocuidado y cuidado de los y las demás, etc.*

Por ello, desde el comienzo, FORMUJER sostuvo que **género, empleabilidad y ciudadanía son conceptos interdependientes** y que su abordaje requiere analizar y articular:

- ◆ el *contexto productivo y laboral* (características de los actores en juego en el mundo del trabajo, perfiles ocupacionales demandados, nuevas formas de organización del trabajo, particularidades del trabajo dependiente e independiente, normativas y derechos laborales);
- ◆ las *marcas de género* existentes en el campo laboral y su impacto diferenciado en mujeres y hombres;

- ◆ las *características de los sujetos* que quieren mejorar su empleabilidad (necesidades, historia laboral, habilidades, destrezas y saberes adquiridos en campos laborales u otros, situación familiar, grupos de pertenencia, etc.);
- ◆ las *condicionantes de género* que pueden estar en juego en sus opciones y oportunidades para la formación y el empleo;
- ◆ las *ofertas de formación profesional y las características de los ámbitos de formación* (pertinencia respecto de la demanda y de la oferta);
- ◆ las *marcas de género presentes en los contenidos y en la modalidad de las ofertas formativas* (segmentación de las ofertas en función del género, currículum oculto, prácticas docentes, etc.).

Desde este enfoque, formar para la empleabilidad significa:

- ➔ *fortalecer las capacidades de las personas* para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral *mediante el desarrollo de competencias clave* que disminuyan el riesgo de la obsolescencia y que permitan a hombres y mujeres permanecer activos y productivos a lo largo de su vida, no necesariamente en un mismo puesto o actividad;
- ➔ formar para un *aprendizaje permanente y complejo que implica aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a emprender*;
- ➔ *apoyar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y externos* que interfieren en el logro de sus objetivos, así como las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo, *y que valoren sus habilidades y saberes*. Incluye una información y orientación sobre el mercado educativo y de trabajo que despliegue la diversidad de alternativas, sus exigencias y sus posibilidades, eliminando estereotipos que encasillan los trabajos como femeninos y masculinos e instrumentando para la búsqueda y/o generación de trabajo;
- ➔ estimular y fortalecer *la capacidad de cada persona para definir y gestionar su propio itinerario profesional*, lo que es especialmente necesario en el entorno incierto en el que se desenvuelve, y desenvolverá, la vida profesional.

Se priorizaron como competencias clave, las competencias básicas, transversales, actitudinales y técnico sectoriales,¹⁶ necesarias para construir un perfil laboral polivalente que proporcione instrumentos a mujeres y varones –ante la pérdida y contracción del empleo tradicional– para adquirir movilidad entre puestos de trabajo e incluso capacidad para la búsqueda de sus propias salidas laborales (empleo independiente, microempresarial o en aquellas actividades que pueden resultar competitivas pese a su limitado nivel de apropiación tecnológica).

En síntesis, FORMUJER adoptó el enfoque de formación para la empleabilidad y la ciudadanía para incorporar en la formación los requerimientos que el mundo del trabajo y la participación social plantean a las personas y, simultáneamente, para incluir las dimensiones personales, relacionales y culturales que frenan y/o facultan el desempeño laboral y comunitario de mujeres y hombres.

Para apoyar su desarrollo FORMUJER comenzó por elaborar, mediante una consultoría internacional, los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía”,¹⁷ orientados a desarrollar las capacidades y habilidades fundamentales para adquirir confianza en sí mism@, afianzar el sentimiento de pertenencia a un grupo y mejorar la capacidad de identificar y resolver problemas, afianzar la autonomía personal, el reconocimiento y ejercicio de los derechos y la responsabilidad y los aspectos seleccionados relativos a la participación y el liderazgo. Han sido concebidos para ser desarrollados en cursos mixtos; cada ejercicio estimula la apropiación, de acuerdo a las necesidades y experiencias específicas de mujeres y hombres, en forma tal que la adquisición de capacidades se procesa junto con el análisis de género que se visualiza en la práctica y el abordaje de los problemas.

¹⁶ Para ampliar, ver FORMUJER, *Género y formación por competencia: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2003, p. 159.

¹⁷ Irigoien, M.E.; Guzmán, V., Cinterfor/OIT-FORMUJER, Montevideo, 2000, (4 tomos).

Los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” se aplicaron en forma integral y autónoma en Bolivia, donde ya se han integrado a treinta especialidades, y continúa el proceso de generalización. En Costa Rica han servido de base para la elaboración del “Manual con Actividades para Estimular la Empleabilidad desde el Aula”,¹⁸ con una adaptación y aplicación concreta en el desarrollo curricular de Construcciones Metálicas. En Argentina se utilizaron como insumo para la definición de competencias del Proyecto Ocupacional (PO), y en sus entidades coejecutoras fueron base para la elaboración de los materiales didácticos. La reflexión conjunta y la experimentación de estas diversas estrategias validaron la convicción de que las competencias clave para la empleabilidad y la ciudadanía son precisamente las requeridas para diseñar y gestionar el Proyecto Ocupacional.

5.2 El cruce de los enfoques de género y formación por competencia

Mediante un proceso complejo e incremental de exploración, desarrollo y experimentación de enfoques y metodologías, FORMUJER *adoptó el cruce de los enfoques de género y formación por competencias*¹⁹ *como el marco conceptual y metodológico de su propuesta para dar cumplimiento al objetivo último de mejorar la empleabilidad de las personas y, en especial, de las mujeres de bajos ingresos de la región.*

La formación basada en competencias profesionales o laborales se entiende como el proceso de desarrollo de diseños curriculares, materiales didácticos, actividades y prácticas de aula destinadas a desarrollar en l@s participantes el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que la persona combina y utiliza para resolver problemas relativos a su desempeño laboral, de acuerdo a criterios o estándares provenientes del campo profesional. Como se indicara en el capítulo I, requiere encontrar mecanismos de reconocimiento de los saberes

¹⁸ Coto, J.; Quiros, R. y otros; *Manual con Actividades para Estimular la Empleabilidad desde el Aula*, FORMUJER INA/BID, Costa Rica, 2003.

¹⁹ Ver FORMUJER, *Género y formación...*, *op.cit.*

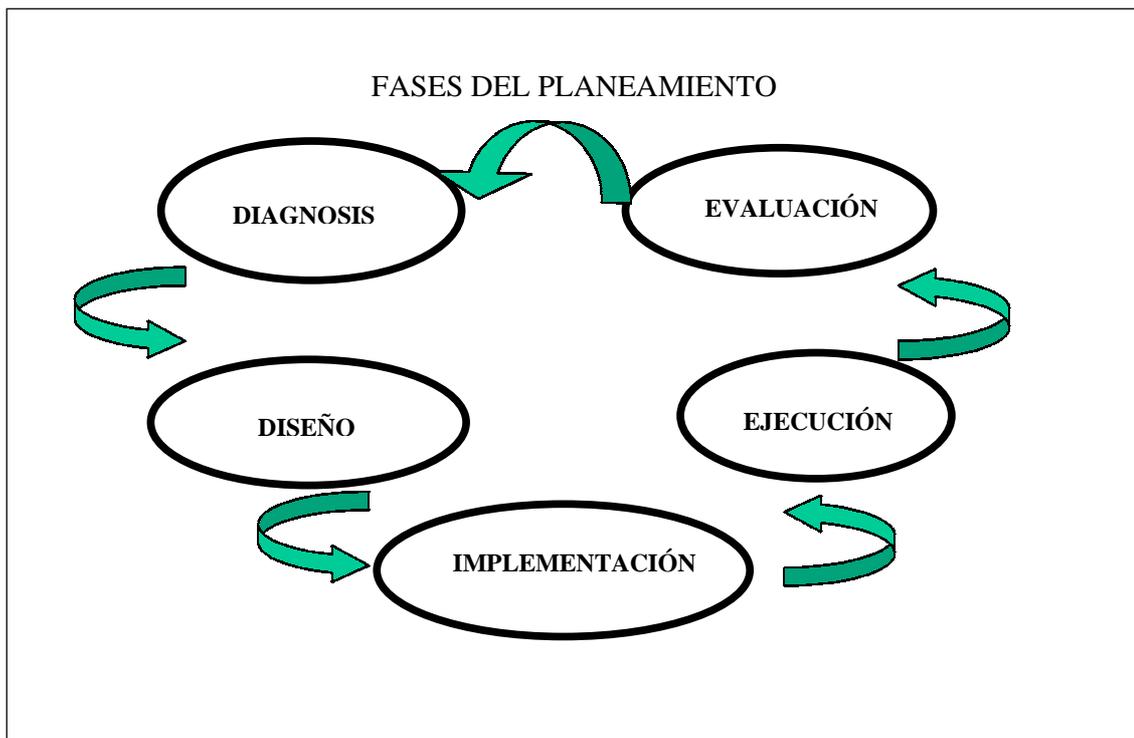
adquiridos en diversos ámbitos pero, además, adecuar y actualizar los contenidos curriculares y las certificaciones ofrecidas para que den cuenta de estas competencias y de los nuevos perfiles laborales, siempre cambiantes.

Una de las manifestaciones más rotunda y valorizada por las IFP de la innovación metodológica impulsada por FORMUJER, fue la promoción y el fortalecimiento del enfoque de formación por competencia para reformular la oferta formativa, y del cruce de éste con género, siendo decididamente precursor en su conceptualización.

El cruce de género y formación por competencias faculta:

- la *doble pertinencia con el contexto y con la población beneficiaria*, asumiendo a la formación como una herramienta para promover un desarrollo social y económico más incluyente y equitativo;
- el *reconocimiento integral de las personas*, así como la consideración y valoración de su diversidad y la de la realidad, es lo que posibilita y favorece intercambios y aprendizajes;
- la *valorización de los distintos espacios de aprendizaje y producción de saberes*, facilitando la construcción de recorridos personales adecuados a intereses diversos y a entornos de referencia también variados;
- *operar el valor de empleabilidad* de la formación como criterio de calidad por cuanto permite establecer los requerimientos y condiciones para el desempeño profesional de mujeres y hombres en contextos diversos;
- *visualizar y, luego, remover barreras e inequidades* que se originan en visiones estereotipadas sobre el papel que juegan las distintas personas según su sexo, origen, situación social, conocimientos, etc., y que obstaculizan el libre acceso a las opciones de formación y trabajo.

El cruce de ambos enfoques se aplica de manera sistemática a todas las fases del planeamiento curricular:



Uno de los postulados centrales de FORMUJER es que, si se quiere lograr una oferta formativa actualizada y potenciadora de las capacidades de los sujetos, se debe adoptar el enfoque de competencia y poner especial atención a la inclusión de la perspectiva de género durante todo el proceso: desde las metodologías desarrolladas para identificar el perfil ocupacional, hasta la ejecución y evaluación de los cursos y de los y las participantes.

Un desarrollo o revisión del plan de estudios que incorpora los enfoques de género y competencia permite dar respuesta, como mínimo, a las preguntas que se presentan en el siguiente cuadro. En todas ellas existen riesgos de género que interactúan con los derivados de los perfiles socio económico, educativo, etario, etc., de la población destinataria a los que es necesario estar alerta para poder diseñar las respuestas didácticas adecuadas para su abordaje y atención.

PREGUNTAS CLAVE	Algunas recomendaciones para guiar la construcción o la modificación del planeamiento curricular
¿A QUIÉN SE FORMA?	<ul style="list-style-type: none"> Partir de la definición del grupo meta, tomando en cuenta las diferencias de puntos de partida entre mujeres y hombres. Revisar los conocimientos y habilidades que traen l@s destinatari@s de la formación, considerando otras experiencias de formación y trabajo (remunerado y no remunerado).
¿EN QUÉ SE VA A FORMAR?	<ul style="list-style-type: none"> Definir los contenidos de la formación de acuerdo a los perfiles de competencias identificados, diseñando un plan que pueda prever la incorporación de los cambios del mercado, considerar la complejidad de los procesos y sus etapas, incorporar la información proveniente del seguimiento a los sujetos, trabajar los derechos ciudadanos en el currículo.
¿PARA QUÉ?	<ul style="list-style-type: none"> Centrar el foco en los sujetos como individualidades y, a la vez, integrantes de grupos sociales condicionados y diferenciados Promover la modificación de situaciones de desigualdad existentes en el mercado de trabajo mediante el análisis de las relaciones de poder y de inequidad e incorporar este aspecto como objetivo estratégico del planeamiento.
¿CON QUIÉNES?	<ul style="list-style-type: none"> Promover la intervención de actores de distinta procedencia en las diferentes etapas del procesos (por ejemplo: empresas del sector, trabajador@s, operador@s de bolsas de trabajo). Potenciar la diversificación de ámbitos y espacios de aprendizaje, generando redes de trabajo y articulando las intervenciones.
¿CÓMO?	<ul style="list-style-type: none"> Revisar críticamente la historia de las tareas y las profesiones a la hora de construir un perfil profesional, incorporando la mirada de género y valorizando las competencias personales y actitudinales. Visibilizar las diferencias de género a lo largo de la historia y en la actualidad, en el campo laboral y en las prácticas institucionales, para evitarlas o neutralizarlas. Adecuar la oferta considerando las diferentes modalidades y requerimientos de aprendizaje de mujeres y hombres.

PREGUNTAS CLAVE	Algunas recomendaciones para guiar la construcción o la modificación del planeamiento curricular
	<ul style="list-style-type: none"> • Articular fases de trabajo teórico y práctico, a fin de desarrollar las competencias a través del desempeño. • Organizar la oferta modularmente y en una lógica de proyectos, integrando en cada módulo la visión de la totalidad del proceso de formación y certificando recorridos parciales.
¿CUÁNDO?	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar los horarios y la extensión de las acciones de formación a las necesidades de mujeres y hombres, relacionadas con su situación social, su edad y su ciclo vital.

Como se verá más adelante, para la aplicación de estos enfoques se requiere de un plan intensivo de formación de planificador@s, curriculistas y personal docente para que puedan apropiarse de ellos, aplicarlos y estar atentos –en todas las fases del planeamiento curricular y, en especial, en la práctica del aula– a las diversas expresiones del currículo oculto en el que las marcas de género se despliegan más allá de la intencionalidad. *Es la toma de conciencia y la formación que convoca a la autorreflexión, lo que permite ir modificando los comportamientos, incorporando pedagógicamente el tratamiento de la discriminación y haciendo realidad el objetivo de la inclusión.*

La experiencia recogida en los procesos de desarrollo y revisión curricular y en la implementación sistemática de la formación de personal, le ha permitido a FORMUJER contar con un paquete de instrumentos que sistematiza y guía la aplicación de ambos enfoques, entre los que se destacan el ya citado libro “Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones”, la “Guía para Revisión de Programas de Módulos con Perspectiva de Género”,²⁰ “Diseño curricular de trayectos de formación para el trabajo - Aportes a la calidad de la formación incorporando criterios de equidad y pertinencia con el contexto”.²¹

²⁰ Folleto publicado por FORMUJER/INA-BID, Costa Rica, 2003.

²¹ *Diseño curricular de trayectos de formación para el trabajo - Aportes a la calidad de la formación incorporando criterios de equidad y pertinencia con el contexto*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social/FORMUJER Argentina, MTEySS, Buenos Aires, 2004.

5.3 La reformulación de la Orientación Profesional y Laboral y el dispositivo de Proyecto Ocupacional

La propuesta metodológica de FORMUJER concibe a la Información y a la Orientación Profesional y Laboral (OPL) como un componente del proceso de enseñanza/aprendizaje y no como un servicio adicional y aleatorio. Es la responsabilidad de la OPL acompañar e instrumentar a las personas beneficiarias:

- ➔ desde el momento en que se acercan a la entidad de formación para brindarles apoyo en la opción vocacional, información sobre el mercado de trabajo y, fundamentalmente, sobre las posibilidades y condiciones de los distintos perfiles formativos;
- ➔ durante el desarrollo de la formación, para facultarles el conocimiento del mundo del trabajo y las pautas conductuales y culturales que lo rigen, incluyendo el apoyo para hacer factible las prácticas laborales;
- ➔ al finalizar, para brindarles instrumentos para la búsqueda de empleo, acompañamiento en el proceso de incorporación al mundo del trabajo y seguimiento, permitiendo la evaluación y actualización permanente de la calidad y pertinencia de la capacitación impartida.

Para todo este proceso es nodal la incorporación de la perspectiva de género porque es lo que permite promover la diversificación vocacional, combatir la segmentación e incluso, mediante el diálogo con el sector productivo –en coordinación con el componente de articulación con el entorno y con la Estrategia de Comunicación y/o formando parte de los Servicios de Intermediación Laboral– incrementar las posibilidades de inserción para las mujeres, muchas veces bloqueadas simplemente por estereotipos o desconocimiento.

Esta valorización de la OPL como un elemento constitutivo del proceso de formación profesional, como una instancia de aprendizaje con un rol determinante en el mejoramiento de la empleabilidad y de la equidad de género, fue lo que condujo, en FORMUJER, a:

- ➔ conceptualizar y promover el desarrollo de un Sistema de Información, Orientación y Monitoreo de la Oferta y Demanda Laboral;
- ➔ desarrollar la metodología de trabajo por proyecto y, concretamente, *el dispositivo de Proyecto Ocupacional (PO)*.²² *Se entiende que, es mediante el*

²² Ver su desarrollo en *FORMUJER. Documento Preliminar. El Proyecto Ocupacional - Aportes conceptuales y metodológicos*

apoyo y el fortalecimiento de las capacidades de cada persona para definir, elaborar y gestionar un proyecto viable de formación y empleo, que se estará incrementando la aptitud de mujeres y varones para obtener, desarrollar, cambiar o generar un puesto de trabajo.

El Proyecto Ocupacional

- Para las personas participantes de acciones de formación y orientación, **es el conjunto de cursos de acción que ellas definen, planifican, revisan y replanifican con vistas a lograr una inserción productiva o a mejorar su situación de empleo.**
- Desde lo metodológico, **es un procedimiento didáctico para el fortalecimiento de la empleabilidad y para promover la equidad de género**, puesto que en él confluyen la lectura del entorno productivo y social con la de las marcas de género, o sea, el cruce de formación por competencias y género.
- Para las políticas formativas y para el planeamiento curricular, es **un eje articulador del proceso de enseñanza/aprendizaje y una estrategia que facilita la personalización de la formación.**

Las experiencias realizadas en el marco de FORMUJER han demostrado que las personas fortalecen su empleabilidad y el ejercicio de la ciudadanía cuando:

- ➔ son capaces de conjugar sus capacidades, necesidades y saberes con las competencias que el contexto laboral requiere;
- ➔ se reconocen como creadoras de su futuro, identificando habilidades, deseos, posibilidades y dificultades para construir su propio camino.²³

Esta significación del PO se formula en el modelo de intervención de FORMUJER a través de su ubicación en el centro de confluencia de todos sus componentes, así como de sus objetivos, enfoques y estrategias.

para el desarrollo del Proyecto Ocupacional como estrategia de articulación de la orientación laboral y la formación profesional. Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos/Secretaría de Empleo/Dirección Nacional de Capacitación Laboral y Formación de Recursos Humanos. Programa FORMUJER, 2001.

²³ Extracto de la *Cartilla sobre Proyecto Ocupacional* elaborada por la Cooperativa Punha, FORMUJER Argentina.

Como estrategia didáctica, el PO se apoya en la capacidad humana de formularse proyectos. Al mismo tiempo, orienta las elecciones y recorridos formativos y/o laborales, visualizando la segmentación ocupacional y enseñando a leer el contexto. Conjuntamente, potencia el ejercicio de la ciudadanía al favorecer el desarrollo de la autonomía, la vinculación con otr@s y el acceso al mundo de lo público.

Para definir y gestionar el PO, las personas tienen que desarrollar las competencias adecuadas para realizar o encarar sus cuatro fases.

- ◆ *El autodiagnóstico: ¿de dónde parto?* Implica realizar un balance que se inicia con el reconocimiento de las propias competencias, adquiridas en ámbitos educativos, laborales o en el contexto de vida, reflexionar sobre los condicionamientos basados en las relaciones de género u otras diferencias, identificar los aspectos subjetivos y objetivos que impactan en las posibilidades de desarrollo laboral o productivo. Incluye el análisis del contexto económico y de los recursos que pueden constituirse en oportunidades para actividades productivas, así como las posibilidades efectivas del mercado de trabajo y sus requerimientos.
- ◆ *La definición de metas y estrategias para su viabilidad: ¿qué quiero alcanzar?* A partir del análisis del punto de partida, se definen las metas a alcanzar en términos de formación y trabajo, lo que implica evaluar su factibilidad, analizar posibles problemas para su consecución y diseñar estrategias para hacerlas viables.
- ◆ *La definición y planificación de actividades: ¿cómo lo voy a hacer?* Las personas construyen un *plan de actividades* para llegar a las metas definidas, para desarrollar su PO.
- ◆ *La ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto: ¿cómo voy y qué logré?* Cuando las personas conocen la distancia entre los saberes y las competencias que ya tienen y lo que necesitan alcanzar para desempeñarse en el campo elegido, pueden realizar un monitoreo de su propio proceso y, dado que el PO es un proceso dinámico y abierto, pueden replanificarlo y ajustarlo con lo que se constituye, desde el punto de vista didáctico, en un instrumento de autoevaluación pero también de evaluación docente.

Con la mirada puesta en el logro de los objetivos de cada una de estas fases, se definen las unidades y los elementos de competencias, así como los contenidos a trabajar por el personal orientador o docente.

Como se expresara, desde el punto de vista de las políticas de formación y para el personal docente y de orientación, el PO cumple diversas funciones.

- Articula los diversos componentes e instancias del proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Introduce la individualización en la respuesta formativa en dos dimensiones: focaliza en las diferencias y fortalece y faculta a cada persona para acudir a las distintas ventanillas o cursos ofertados por las instituciones, y seleccionar aquellos aspectos técnicos, de gestión, de información, etc., que necesita para gestionar su proyecto. De esta manera, la persona puede armar un “menú personalizado” y la formación puede adquirir una flexibilidad que hasta ahora le ha resultado muy difícil y, al mismo tiempo, conservar la impartición estandarizada y grupal de su oferta.
- Devuelve al/la participante el protagonismo del aprendizaje, recupera el pasado, consolida la noción de futuro y crea un producto visible.
- Promueve la reformulación del rol docente, porque antes que enseñar debe promover y apoyar en sus alumn@s el autoaprendizaje. Asimismo ayuda al/la docente a detectar y a incidir en los elementos del aprendizaje valorados como importantes o preocupantes para el o la alumn@.
- Promueve la educación a lo largo de la vida.
- Es una metodología y un instrumento de evaluación.

El Proyecto Ocupacional así encarado es personal, pero también puede ser colectivo, y esta ha sido una de las lecciones y experiencias más removedoras de la ejecución de FORMUJER. La formulación de Proyectos colectivos para desarrollar actividades microempresariales se dio con una intensidad no prevista en todos los países ejecutores, teniendo su expresión máxima en Argentina como consecuencia de la gravísima crisis del año 2001 y del récord que alcanzó el desempleo y la pobreza.

Entre las competencias clave de empleabilidad se había incluido el desarrollo de algunas de las competencias para emprender. Sin embargo, el escenario actual –en el cual el empleo formal es el espacio más escaso y dificultoso de inserción laboral para la población meta–, impuso la necesidad de ampliar la intervención para incorporar, no sólo la capacitación técnica específica, sino de manera relevante, un menú amplio y flexible de estrategias y recursos para resolver la fase práctica de la formación y para atender los requerimientos de los proyectos ocupacionales de l@s beneficiari@s. En esta modalidad de trabajo adquieren ma-

yor intensidad competencias como iniciativa, autorregulación, responsabilidad, capacidad organizativa, de planificación y de aprendizaje continuo. Pero, además, se deben incorporar capacidades de investigación del mercado y de la competencia, desarrollar una cultura de la calidad del producto o servicio que ofrecerán, y una disposición permanente para emprender lo que, entre otras cosas, implica creer en las propias fuerzas y tener una buena dosis de optimismo.

En la medida en que se fueron visualizando y constatando las funciones, los requerimientos y las potencialidades de este dispositivo, se fue procesando la necesidad de redefinir el rol de la formación y, en particular a su interior, el perfil del componente de Enlace con el entorno productivo y social, como se verá más adelante. Asimismo, Argentina desarrolló la formulación de proyecto institucional como eje de su estrategia de fortalecimiento de las entidades coejecutoras.

Las estrategias implementadas para la construcción del PO y para integrar la formación para la empleabilidad en el marco de FORMUJER, han sido múltiples y heterogéneas. Han comprendido, desde la inclusión de módulos o talleres específicos dictados por orientador@s y/o docentes (Bolivia y Costa Rica) o por ONG en coordinación con las instituciones capacitadoras (Argentina), hasta su inclusión transversal en el desarrollo curricular específico. Se han elaborado múltiples materiales de aplicación, entre los que se destacan: “El Proyecto Ocupacional - Aportes conceptuales y metodológicos para el desarrollo del Proyecto Ocupacional como estrategia de articulación de la orientación laboral y la formación profesional”;²⁴ “Proyecto Ocupacional: una metodología de formación para mejorar la empleabilidad”;²⁵ “Guía de Orientación Ocupacional Vocacional. Talleres integrados de orientación vocacional–ocupacional”;²⁶ “Manual de la Participante-Programa de Orientación Ocupacional”;²⁷ “Guía metodológica de orientación para la formulación del Proyecto Ocupacional para el trabajo independiente”.²⁸

²⁴ FORMUJER Argentina, Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos/Secretaría de Empleo/ Dirección Nacional de Capacitación Laboral y Formación de Recursos Humanos, agosto 2001.

²⁵ FORMUJER Argentina, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, marzo 2004.

²⁶ FORMUJER /INA BID - San José de Costa Rica, diciembre 2002.

²⁷ INFOCAL, Bolivia, 1999.

²⁸ En: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/tra_ind.pdf

5.4 Las Estrategias Compensatorias

Al igual que la OPL, *las estrategias compensatorias tienen más de un rol en el Programa: son una metodología de trabajo con la población meta, una estrategia de discriminación positiva y, también, un componente con un fuerte sesgo de gestión. En todas estas funciones, y también en articulación con la OPL, son las responsables de la instrumentación de la lógica de focalización en la población meta.* En el diseño y en los comienzos de la ejecución se previó la implementación de un Sistema de Becas para facilitar y apoyar la participación de las mujeres de bajos ingresos en los procesos formativos, asegurar su permanencia y enfrentar las marcas de género. En la medida en que se fue desarrollando la formación por competencias, identificando las competencias de empleabilidad y, especialmente, formulando el dispositivo de Proyecto, se visualizó la necesidad de que el mecanismo de otorgamiento de la beca fuera coherente con la mirada de género, o sea, que se facilitara y promoviera el poder de decisión de las mujeres sobre el destino del subsidio. Para ello, desde los talleres de Orientación se trabajó respecto a cómo aplicar la beca para resolver sus problemas e impedimentos para llevar adelante su PO. Conjuntamente, se revisaron las categorías de becas a ser otorgadas por FORMUJER, creando las *becas por condición de género: por jefatura de hogar, por alto rendimiento y por participación en áreas no tradicionales y de alto contenido tecnológico* (Costa Rica). De ese modo se lograba el doble objetivo de apoyo a las mujeres en condiciones de mayor desventaja y vulnerabilidad, y se impulsaba y apoyaba la diversificación ocupacional.

Por último se llegó a su actual formulación: *una política de apoyo de carácter económico, cultural y organizativo para atender las desventajas y obstáculos que padecen las mujeres por su condición de género –dificultad para el acceso, la permanencia en la formación, etc.– y para promover la diversificación ocupacional femenina.* Es en el marco de la formulación y gestión de su PO, que los propi@s participantes definen estos apoyos, de acuerdo a sus necesidades reales y diferenciadas. En muchos casos, la solución a estas necesidades se encuentra colectiva y solidariamente (por ejemplo, la organización de la guardería en el lugar de trabajo, atendida por las propias participantes en horarios diferenciados al de la formación o por quienes no tienen trabajo, la compra colectiva de materiales o equipos para el ejercicio de la ocupación o del microemprendimiento). También las instituciones se articularon con el entorno para resolver los distintos temas (cui-

dado de niños, transporte, etc.). De esa manera fueron adquiriendo experiencia y fortalezas que las posiciona como dinamizadoras de redes y articuladoras con los actores y potencialidades del entorno, lo que es una buena base para el desafío de identificar y promover estrategias de inserción laboral mediante la sumatoria de esfuerzos y recursos de diversas fuentes e índole.

La definición de las Estrategias Compensatorias es entonces un proceso participativo donde la persona se expresa e involucra en el análisis de su propia realidad y de su problemática, así como en la identificación y gestión de las soluciones. De esta manera, *se transforman en un mecanismo didáctico para fortalecer las competencias transversales de empleabilidad y las capacidades autogestivas de las beneficiarias, y también para estimularlas a ampliar sus opciones profesionales, a asumir desafíos o incrementar su rendimiento y compromiso con la formación.* Algunas de las competencias que se promueven son: la identificación de problemas en el espacio familiar y público, el reconocimiento de saberes y recursos, la capacidad de resolución de problemas, el fortalecimiento de la toma de decisión sobre sus ingresos, la promoción de las competencias de negociación, el empoderamiento con su mensaje de sujeto que tiene derecho a poder y a elegir.

La concepción de estrategia compensatoria convoca a la persona a identificar el problema y a encontrar la solución, por sí misma o en cooperación y articulación con sus compañer@s, y promueve la potencialidad de las redes, tanto para las personas, como para las instituciones. A su vez, el trabajo con el entorno local y las posibilidades que ofrece para resolver las necesidades y expectativas de l@s participantes es un mensaje claro de que hay dimensiones de la empleabilidad que no dependen sólo de la persona, pero sobre las cuales ella y las instituciones pueden incidir.

En síntesis, desde FORMUJER se ha acumulado una rica experiencia que valida la pertinencia y potencialidad de una concepción de Estrategia Compensatoria como herramienta didáctica incorporada al trabajo por Proyecto Ocupacional, en sustitución del subsidio. Se aplica, tanto a los programas de emergencia ocupacional y de combate a la pobreza, como a los de promoción de la equidad. En el caso de género, además de paliar las necesidades económicas y sociales derivadas de la pobreza, pueden revertir la segmentación y discriminación transformándose en un mensaje institucional de definición de políticas proactivas de modificación de estereotipos en el espacio público laboral. Las Estrategias pueden definirse, tanto a partir de las necesidades de la población, como desde la búsqueda de superación de las dificultades específicas de algún grupo poblacional o sector productivo.

6. Implementación del modelo FORMUJER: los componentes, las líneas de acción y sus principales aportes y productos

Como se podrá observar en el cuadro 3, las metodologías y los enfoques presentados fueron desarrollados y puestos en práctica en el accionar de las áreas priorizadas. Desde el punto de vista organizativo, *el Programa se estructuró en dos Subprogramas, las áreas se tradujeron en componentes y, a su interior, se desarrollaron las distintas líneas de acción. Los objetivos de cada componente fueron definidos desde una lógica sistémica y en función de sus aportes e interrelaciones para la formulación del modelo de intervención y para el logro del propósito final de incrementar la empleabilidad de mujeres y varones –especialmente de las mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.*

Para cada uno de los componentes se ha previsto un documento específico de la serie de *Sistematización* de las Publicaciones FORMUJER que incluye las estrategias nacionales de implementación y la sistematización regional; por lo tanto, en este apartado se los caracteriza solamente en términos del rol y de los objetivos a cumplir en la formulación del modelo de intervención. Luego se enuncian sus principales productos y aportes, en el entendido de que ellos son indicadores de logro de la ejecución y, al mismo tiempo, son un medio efectivo de verificar la consistencia y validez del modelo. Como a lo largo de todo el capítulo, este señalamiento de indicadores tiene carácter ilustrativo y un alto nivel de agregación ya que se trata de una síntesis desde la mirada regional. A través de los títulos con los cuales se presentan los indicadores se busca precisar la función y/o los aportes de la línea de acción al modelo y/o a la estrategia de ejecución.

El Subprograma 1 - *Desarrollo de nuevas metodologías y su experimentación en los países mediante programas piloto de formación técnico profesional*, contiene los cuatro componentes que se presentan seguidamente, así como el de *Proyectos Piloto Nacionales de Formación*, que se presentan al finalizar el punto 7.

➤ **Estrategia de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social**

Es el área responsable de la pertinencia con el contexto laboral. Generalmente no está definida como área o función en las instituciones de formación, por lo que FORMUJER, desde su diseño, buscó resaltar el carácter imprescindible de su rol, estableciendo la figura del “Enlace” como una función específica en las UNE.

Las líneas de acción desarrolladas fueron:

- ➔ *Conceptualización, promoción y organización de un Sistema de Información, Orientación e Intermediación de la oferta y demanda laboral*

Objetivos

- ◆ Sistematizar la información nacional sobre oferta y demanda para caracterizar la demanda insatisfecha actual, la factible en el mediano plazo y la potencial a ser generada mediante articulaciones con actores y agentes del desarrollo local.
- ◆ Identificar las áreas, especialidades y perfiles ocupacionales con potencialidad de inserción, con atención priorizada a las mujeres de bajos ingresos.

Promoción de una cultura de la información

- ◆ Diseño y promoción del Sistema que tuvo diferentes niveles de instrumentación en los países pero que, en todos los casos, mostró la necesidad de la retroalimentación entre oferta y demanda, así como de la definición e integración de la información y la orientación ocupacional desde la perspectiva de género para que la Intermediación Laboral promueva, mediante el diálogo con l@s demandantes, la remoción de sesgos y estereotipos en la cobertura de las vacantes.
- ◆ Elaboración del Clasificador de Ocupaciones para Bolivia con perfiles por competencia laboral y perspectiva de género, entregado al país para su validación y como un insumo para la modernización del mercado laboral. Es el primer ejemplo en la región de cómo todos los instrumentos pueden y deben promover la equidad.
- ◆ Instalación en el INFOCAL del Subsistema de Oferta, articulado con el Sistema de Orientación Laboral, mediante la Ficha Básica de Perfil Ocupacional, también transferido como insumo de base para el Sistema Nacional de Información Educativa.
- ◆ Desarrollo de metodologías de análisis de mercado con perspectiva de género y criterios e indicadores de selección de nuevos nichos y especialidades formativas con potencialidad de inserción femenina. Se cuenta con diecisiete estudios de mercado de carácter general, local y/o sectorial que constituyen ejemplos demostrativos de identificación de perfiles en articulación con el sector productivo y para la promoción de alternativas laborales para mujeres.
- ◆ Fortalecimiento de las IFP en la aplicación de estas metodologías y en el manejo de los resultados.

→ *Sensibilización y capacitación del sector productivo*

Objetivos

- ◆ Impulsar la toma de conciencia de las relaciones entre una política de igualdad en el trabajo, una adecuada gestión del capital humano y del fortalecimiento de la competitividad empresarial. El ámbito de las relaciones laborales es especialmente potente para la prédica de la equidad en cuanto permite incluir en los acuerdos muchos aspectos de un programa de acción positiva.
- ◆ Otorgar un nuevo valor económico y social a las cualidades y singularidades femeninas aprovechando su correspondencia con los perfiles ocupacionales emergentes del nuevo paradigma productivo y organizacional, con la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y con la preservación del medio ambiente.
- ◆ Informar sobre el Programa, el rol de la formación y los aportes que puede realizar a las necesidades del sector.
- ◆ Identificar y promover nuevos nichos de empleo –hasta el momento no disponibles para mujeres por efecto de la discriminación de género– o los que se puedan crear a partir de la articulación con los agentes de desarrollo local y comunitario.

Bases para el cambio y la apertura de oportunidades

- ◆ Disponibilidad de un variado repertorio de estrategias de comunicación, articulación y trabajo conjunto para dar cumplimiento a los objetivos de las distintas líneas de acción del componente.
- ◆ Elaboración de materiales de divulgación atendiendo a los intereses y estilos empresariales que, además, formaron parte de actividades comunicacionales multimediales.
- ◆ Más de 1.800 representantes del entorno productivo y social informados y más de 600 participantes en acciones especialmente diseñadas para analizar el Programa, y también para abordar temáticas como la gestión de calidad, la licencia por maternidad, etc.

- *Generación de mecanismos de articulación entre el centro de formación y el entorno productivo y social*

Objetivos

- ◆ Acordar la realización de acciones formativas conjuntas o a pedido del entorno productivo y social.
- ◆ En articulación con el componente de Desarrollo Curricular, promover y organizar la participación de trabajador@s y empresari@s en la identificación de las competencias y las necesidades de capacitación requeridas para cada perfil y contribuir al desarrollo de las metodologías correspondientes.
- ◆ Habilitar y dar seguimiento a la fase práctica del aprendizaje, lo que implica la identificación de los lugares, la remoción de los obstáculos para la participación de las mujeres, la negociación de las condiciones, la firma de convenios para su realización, el relacionamiento con el personal instructor, el acompañamiento de l@s beneficiari@s, con especial atención a la situación de las mujeres para evitar los frenos y las discriminaciones de género, etc.

Roles, aportes e instrumentos para la articulación

- ◆ Implementación de Comités Asesores a nivel nacional y/o sectorial con participación de cámaras empresariales y organizaciones productivas, representantes del sector trabajador y agentes de desarrollo local en los tres países, así como de Comités Técnicos o grupos de trabajo para la determinación y validación de los estudios de mercado, los perfiles y el seguimiento de las intervenciones acordadas.
- ◆ Bolivia: implementación y sistematización del Diario de Pasantía para motivar el involucramiento de la participante en el análisis de la experiencia, y del Informe de desempeño por beneficiaria en la fase práctica, para la evaluación de la adquisición de competencias sociales y actitudinales en el mundo del trabajo y el desempeño específico en la ocupación.
- ◆ Más de 2.500 personas realizaron prácticas laborales en empresas o en sus propios emprendimientos surgidos a partir de la asociación entre participantes de los cursos. En ambas situaciones se realizó seguimiento por parte del

Programa y se cuenta con evaluaciones de l@s representantes empresariales que resultan coincidentes respecto al incremento de competencias y al buen desempeño de l@s participantes, l@s que, por su parte, han valorizado con énfasis los beneficios de esta fase formativa. Se registran también ejemplos de inserción laboral a partir de la pasantía.

- ◆ Amplio abanico de experiencias de articulación con otros programas, cursos de la propia institución de formación o de otras afines y actores locales para complementar la capacitación y el desarrollo de competencias de l@s egresad@s de diversos cursos de FORMUJER –por ejemplo, en las temáticas de gestión empresarial– como forma de acompañar y fortalecer la constitución de microemprendimientos, resultantes de los PO colectivos (Argentina). En los hechos, ello se tradujo en incorporación al proceso formativo de la fase inicial de los proyectos ocupacionales autogestivos.

Como ejemplo de las diversas modalidades que esta línea de acción adoptó, pueden citarse:

- la articulación entre el Programa del Sistema de Bonos de Capacitación Empresarial de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), el INCIDE y el Área de Formación Profesional del Ministerio de la Producción y el Trabajo de Córdoba, una de las entidades coejecutoras de FORMUJER Argentina. Conjuntamente con el INCIDE, se desarrolló un programa de formación en gestión, financiado por ADEC, complementario a los cursos ya dictados;
- la metodología desarrollada por FORMUJER Costa Rica para el mejoramiento de las prácticas empresariales de mujeres que ya estaban desempeñándose como microempresarias. Se apoyó y acompañó a la red de microempresarias para que diseñaran su proyecto formativo de acuerdo a sus necesidades y lo llevaran a cabo acudiendo a las distintas “ventanillas” que el INA ofrece (contabilidad, gestión, marketing, actualización en las distintas especialidades, etc.).

➡ **Metodologías e instrumentos para la revisión y actualización del desarrollo curricular y para la formación de personal**

Es el área responsable de los aspectos técnico pedagógicos del proceso de enseñanza/aprendizaje y, de manera particular en el Programa FORMUJER, de la actualización de la oferta y de la formulación de las especialidades y perfiles seleccionados de acuerdo a su potencialidad para incorporar a mujeres pobres y elevar el nivel técnico y tecnológico de las inserciones femeninas. El gran desafío

de este componente es la actualización permanente de los desarrollos curriculares para responder a los requerimientos en términos de competencias laborales y de evolución tecnológica y organizativa del mercado laboral.

Sus líneas de acción fueron:

- ➔ *Elaboración y validación de metodologías y materiales para el desarrollo curricular por competencia y con perspectiva de género*

Objetivos

- ◆ Explorar y formular metodologías de diseño, de actualización curricular por competencia y para la atención de las necesidades y peculiaridades de la población desfavorecida y con bajos niveles educativos.
- ◆ Apoyar el desarrollo curricular de los perfiles seleccionados en conjunto con el componente de Enlace para dictar las acciones formativas del Programa.

Innovación técnico pedagógica para la doble pertinencia

- ◆ Conceptualización de la formación para la empleabilidad, del cruce de formación por competencia y género y elaboración de los materiales para su instrumentación
- ◆ Desarrollo de estrategias y materiales didácticos para la transposición didáctica de las competencias de empleabilidad y del Proyecto Ocupacional
- ◆ 26 especialidades revisadas con el sector productivo
- ◆ 15 perfiles ocupacionales desarrollados con enfoque de competencia laboral y de pertinencia con la población objetivo, a partir de los estudios de mercado, con determinación de contenidos y requerimiento en interacción con el sector productivo, incorporación de competencias de empleabilidad y/o de PO y perspectiva de género
- ◆ En los certificados otorgados se especifican las competencias adquiridas para revalorizar los títulos y mejorar las posibilidades de inserción laboral.

➔ *Desarrollo e implementación de metodologías y materiales para la formación de personal en género y en las metodologías propuestas*

Objetivos

- ◆ Asegurar la incorporación, apropiación y sostenibilidad de la perspectiva de género y de las metodologías propuestas, mediante la capacitación sistemática y la apertura de espacios compartidos de reflexión de todo el personal, prioritariamente del docente.
- ◆ Desarrollar y validar metodologías y estrategias didácticas para la atención de poblaciones con deficiencias educativas.
- ◆ Impulsar un nuevo rol docente.

Generación de condiciones para la incorporación y sostenibilidad de las propuestas

- ◆ Desarrollo de materiales de apoyo y metodologías de formación de formadores para su replicación e incorporación en las políticas de capacitación institucionales; en la publicación "Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional" se incluyen algunos de los materiales más representativos
- ◆ Implementación de un plan general de capacitación con metodologías de acuerdo con las distintas poblaciones: personal directivo, planificador@s, metodólog@s, curriculistas, personal docente, personal de orientación y/o asistencia social, comunicador@s, etc.
- ◆ Concepción del plan de capacitación como estrategia de fortalecimiento institucional:
 - Argentina: no sólo se circunscribió a los equipos de las IFP directamente involucrados en las acciones de FORMUJER, sino que se transfirió a la amplia mayoría del personal y a otras instancias provinciales y nacionales.
 - Bolivia: se integró al Plan de Preparación de Personal del INFOCAL.
 - Costa Rica: se asumió como un lineamiento a implementar en la formación de recursos humanos del INA. Asimismo, el INA se postuló para asumir la capacitación en género del personal de otros organismos públicos.
- ◆ Formulación de las competencias de un nuevo perfil docente y la capacitación para su desarrollo
- ◆ 675 personas capacitadas y todos los equipos técnicos directamente involucrados.

→ *Revisión curricular desde la perspectiva de género*

Objetivos

- ◆ Dejar instalada en las instituciones la capacidad de elaborar y revisar los desarrollos y materiales didácticos para eliminar las marcas de género, apoyar la valorización de las competencias de mujeres y varones por igual y combatir la segmentación profesional.

Herramientas y capacidades para la transversalización de la perspectiva de género

- ◆ Guías y listas de cotejo para apoyar la revisión curricular
- ◆ Revisión de 100 especialidades y/o salidas ocupacionales con efecto demostrativo
- ◆ Formación del personal docente y de planificación para que la revisión se incorpore de manera permanente en las prácticas institucionales.

↻ Orientación Profesional y Laboral

Es el área responsable de la atención de las personas y, especialmente, de la promoción de la igualdad de oportunidades en la formación para el trabajo, por lo que juega un papel crucial en la incorporación de la perspectiva de género y, de acuerdo a la experiencia de FORMUJER, en el desarrollo de competencias de empleabilidad y ciudadanía. En articulación con la Estrategia de Comunicación, asume la difusión de la oferta, la convocatoria e incorporación de la población estudiantil.

Las líneas de acción desarrolladas fueron:

- *Reformulación del rol y promoción de un Subsistema de Orientación Profesional y Ocupacional*
- *Desarrollo e implementación del Proyecto Ocupacional como metodología didáctica para el fortalecimiento de la empleabilidad, la ciudadanía y la equidad de género*

Los objetivos de ambas se plantean en el punto 5.3, así como los principales resultados de la implementación del PO.

Atención e incorporación de la persona en el proceso formativo

- ◆ Conceptualización y promoción del Subsistema por parte de una consultoría internacional compartida, y con adaptaciones para Bolivia y Costa Rica
- ◆ Elaboración de sus principales instrumentos: ficha de inscripción y seguimiento de beneficiari@s, indicadores de seguimiento, fichas de presentación de la oferta formativa elaboradas con mirada de género y destinadas a promover la diversificación ocupacional, guías y manuales para el personal orientador, etc.
- ◆ Implementación de Talleres de Orientación y/o PO en los tres países con modalidades diversas
 - Argentina centró su estrategia en el diseño y gestión del Proyecto Ocupacional.
 - Bolivia desarrolló e implementó el Programa de Información y Orientación Profesional y Laboral para la población meta, que se compone por la capacitación en género y un Taller de Orientación basado en el Manual de la Participante. Este Programa integrado a los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y Ciudadanía” se constituyó en producto de venta de servicios del INFOCAL al sector privado y, asimismo, de mejoramiento de la capacitación de trabajador@s en servicio.
 - Costa Rica: el componente tuvo un rol determinante para la focalización en la población estudiantil, promocionó el Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo, impulsó –aunque con baja apropiación– la reformulación de la Orientación, aplicó directamente los Talleres Integrados de Orientación Vocacional-Ocupacional y transfirió los enfoques al Proyecto MATAAC²⁹ de la OIT.
- ◆ Formación de la totalidad del personal involucrado en las acciones de los tres países con participación de la consultora internacional
- ◆ Convocatoria y selección de la población meta del Programa con diversas modalidades, pero siempre vinculadas al ámbito de localización y al conocimiento de los centros educativos de la zona
- ◆ 2.250 mujeres participaron de acciones de orientación con una cobertura plena de las participantes de los cursos en Argentina y Bolivia; parcial y con carácter demostrativo, en Costa Rica
- ◆ 900 mujeres –adicionales a las participantes en acciones de formación–, reciben talleres de Orientación Laboral.

²⁹ Proyecto MATAAC: Modernización de las Administraciones del Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana. Para mayor información, véase <http://www.oit.or.cr/mataac/>

➤ **Estrategias Compensatorias**

(Su función y objetivos se plantean en el punto 5.4)

Instrumentación de la focalización en la población meta	
◆	Conceptualización de las Estrategias Compensatorias como mecanismo didáctico de desarrollo y fortalecimiento de las competencias transversales de empleabilidad y autogestivas
◆	Implementación de la prestación en los tres países con modalidades propias pero complementarias que configuran un menú de instrumentos y lecciones transferibles <ul style="list-style-type: none"> • Argentina: conceptualización, instrumentación de los procedimientos en los convenios con las IFP, capacitación para su aplicación y apoyo para la organización y articulación con actores y entidades locales • Bolivia: implementación y reglamentación del Programa de Becas, elaboración de instrumentos para la determinación de beneficiari@s, Encuesta Social, Índice de Necesidad de Apoyo, instrumentación en los convenios con las Fundaciones para su aplicación • Costa Rica: revisión de la normativa institucional de becas, incorporación de la perspectiva de género, conceptualización de la “beca por condición de género” que opera de manera complementaria con el Sistema de Becas del INA, articulación de becas con los TIO, formación de asistentes sociales para la sostenibilidad del enfoque.
◆	2.200 mujeres fueron apoyadas por Estrategias Compensatorias directas, lo que definitivamente hizo posible su participación en la formación.

Por su parte, en el Subprograma *Promoción, sistematización y diseminación regional y evaluación* se ejecutaron los siguientes componentes.

➤ **Diseño e implementación de una Estrategia de Sensibilización, Promoción y Comunicación**

Es el componente responsable de divulgar y posicionar el Programa y sus propuestas ante los diversos destinatarios, y, especialmente, de incidir en la valoración social del trabajo femenino y en la modificación de los estereotipos sobre el mismo. Lo que un género y comunicación es que las representaciones que los

diferentes actores intercambian entre sí, proceden de dos fuentes: los discursos dominantes y circulantes acerca del sujeto y sus roles, y las características concretas de este sujeto. Los mensajes –en este caso, los estereotipos y las marcas de género– son introyectados por mujeres y varones, condicionan su mirada sobre sí mismos y, además, son interpretados en forma activa por ell@s, los pueden aceptar, rechazar, reformular y recrear según sus propios esquemas interpretativos. Por tanto, a través de la emisión de nuevos mensajes –direccionados a revisar y cuestionar los previos–, los estereotipos y sesgos de género pueden ser identificados primero, y luego modificados. Por ello, la Estrategia de Comunicación se torna una herramienta imprescindible para la gestión del Programa.

Desde FORMUJER se concibió la Estrategia de Comunicación con dos líneas de acción:

→ *Componente interno*

Objetivos

- ◆ Generar la apropiación de los enfoques y las propuestas por parte de la institución y de su personal.
- ◆ Articularse con los restantes componentes en la elaboración de los materiales comunicacionales y en la estrategia para la mejor llegada a las distintas poblaciones.
- ◆ Construir la identidad del Programa y de la institución como intervenciones a favor de la equidad y la igualdad de oportunidades.
- ◆ Incorporar la mirada de género en la política comunicacional de la institución, tanto hacia adentro como hacia fuera, y fortalecer su capacidad comunicacional.

Identidad, posicionamiento y apropiación institucional del Programa

- ◆ Definición de un logo y una identificación gráfica única para el Programa a nivel regional y nacional, que otorga identidad y efecto acumulativo en la utilización compartida de materiales. Mediante ambos, se logra la asociación de FORMUJER con la calidad, el valor de la formación, la oportunidad y posibilidades para la población meta, etc.
- ◆ Organización de las actividades de formación y sensibilización mediante el trabajo en equipo con los otros componentes y en consonancia con perfiles de l@s destinatari@s
- ◆ Producción de los materiales didácticos y de divulgación especialmente cuidados desde la perspectiva de género y para contribuir a la apropiación de los enfoques y objetivos del Programa
- ◆ Incremento de la participación y del involucramiento institucional con el Programa
- ◆ Fortalecimiento de las capacidades de diseño e implementación de una estrategia comunicacional en las IFP
- ◆ Mejoramiento de los contenidos y de la circulación de la información; apertura de espacios de intercambio y reflexión.

➔ *Componente externo*

Objetivos

- ◆ Sensibilizar al sector productivo, la sociedad, las familias y las propias mujeres, sobre los aportes femeninos al desarrollo y sobre la remoción de marcas de género en el empleo y la formación.
- ◆ Lograr que se perciba la articulación entre lo que se ofrece desde las IFP y las realidades y demandas de sus potenciales usuari@s (mujeres, familias, sector productivo, el propio personal de las IFP, comunidad, etc.).
- ◆ Informar, promover y difundir la oferta formativa.
- ◆ Convocar a la participación femenina en la formación, mostrándole la capacitación y el Programa como respuesta a sus necesidades y oportunidades.

Promoción de la imagen, convocatoria e identificación con la propuesta

- ◆ Campaña multimedial para diversos públicos desarrollada en Bolivia y Costa Rica; capacitación y apoyo a las IFP coejecutoras en Argentina para que cada una diseñe y elabore sus propias piezas comunicacionales –por ejemplo, para la convocatoria de la población beneficiaria– lo que incluye, entre otros, videos institucionales, materiales didácticos.
- ◆ Amplio repertorio 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. La puesta a disposición de los mismos a través del sitio web y del CD que integra la publicación dedicada a la temática,³⁰ multiplica su diseminación y capacidad de llegada, testimoniando la voluntad de maximizar recursos al propiciar su utilización gratuita y sin restricciones. Condujo además a la superación de las metas en términos de cantidad y de cobertura.
- ◆ Apertura y acercamiento del centro de formación a la comunidad a través de las Jornadas Públicas, en Bolivia.
- ◆ Habilitación y actualización permanente del sitio Mujer, Formación y Trabajo en el portal de Cinterfor/OIT, concebido como espacio de intercambio, reflexión y retroalimentación, y destinado, entre otros, a la diseminación del accionar y productos del Programa FORMUJER. El sitio se ha posicionado como referente regional en la temática, además de constituirse en un potente instrumento de capacitación y divulgación.
- ◆ Mejoramiento del posicionamiento y de la imagen de las IFP ante la opinión pública asociándolas a género, calidad en la formación, innovación, etc.
- ◆ Sensibilización de la población meta, la sociedad y el sector productivo.
- ◆ Sintonización entre la oferta del Programa y los intereses y preocupaciones del sector empresarial, las mujeres, las familias y la comunidad.
- ◆ Traducción de las propuestas e intenciones del Programa y de las IFP en un lenguaje accesible e interesante para las poblaciones destinatarias.
- ◆ Incremento de la participación femenina y de la diversificación profesional al responder y adherir a la convocatoria.

³⁰ Ver ProgramaFormujer: *Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad*, Cinterfor/OIT, 2003.

➤ **Implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento y elaboración de una metodología de evaluación**

Objetivos

- ◆ Asegurar la permanente revisión y recuperación de lecciones, la concepción sistémica y la capacidad de rectificar, profundizar e intensificar las orientaciones de la intervención.
- ◆ Integrar el monitoreo con la sistematización y la evaluación en un proceso de mejora continua.
- ◆ Instrumentación de bases de datos nacionales y consolidadas a nivel regional.
- ◆ Elaboración de una metodología y de indicadores más sensibles y eficaces para evaluar el impacto, la calidad y sostenibilidad de programas formativos que tuvieran como fin el desarrollo de la empleabilidad y de la equidad social y de género; ello permitirá dar cuenta del grado de institucionalización de los logros alcanzados y, de manera más amplia, de las políticas y prácticas de género en los organismos de formación técnica y profesional.

Instrumentación de la retroalimentación y el avance en espiral

- ◆ Orientaciones y criterios para el monitoreo nacional y regional
- ◆ Diseño de bases nacionales a partir de fichas de entrada y salida con el perfil socioeconómico y cultural de beneficiari@s, con criterios de medición de las transformaciones resultantes del proceso formativo, base consolidada regional sobre un mínimo de variables compatibilizadas
- ◆ En articulación y con el financiamiento del Proyecto BID/Unión Europea sobre “Evaluación de la incidencia de las políticas de género y capacitación laboral en la mejora de los empleos y la empleabilidad de las mujeres de bajos ingresos en América Latina” se elaboró una metodología de evaluación (en adelante, modelo BID/ENRED) con instrumentos e indicadores de medición de empleabilidad. La misma se aplicó en la evaluación intermedia del Programa y alimentará, como insumos, la evaluación ex post. El objetivo fue obtener información significativa y sistematizada que sirviera para el conocimiento, aprendizaje y gestión del Programa y sus instituciones y, también, como herramien-

ta de comparación y contraste a nivel externo con otros programas e intervenciones, en forma tal de lograr marcos comparativos para el conocimiento colectivo en esta materia.

El modelo regional planteó una evaluación de carácter integral y se ofreció como un conjunto de herramientas flexibles que cada programa utilizó según su conveniencia, privilegiando algunos instrumentos, adecuando y agregando otros.

- Bolivia elaboró e implementó un *set* de instrumentos de autoevaluación que le permitió la sistematización de resultados y lecciones, cuando aún no se contaba con acuerdos a nivel regional.
 - Argentina realizó una adaptación y complementación de las propuestas e instrumentos del modelo BID/ENRED que aplicó para desarrollar su propio proceso de sistematización y evaluación interna de impactos y lecciones aprendidas.
 - Costa Rica aplicó una encuesta de evaluación de las acciones a una muestra de las distintas poblaciones con las que se trabajó.
- ◆ Con la integración de los diversos aportes se configuró una metodología de evaluación que considera tan significativos los procesos de construcción, como los resultados alcanzados y, para ello define varias unidades de análisis:
- l@s beneficiari@s: perfil objetivo y subjetivo de ingreso;
 - los resultados en l@s beneficiari@s: niveles de empleabilidad, cambios en su entorno, diversificación ocupacional, etc.;
 - el Programa, sus procesos y resultados: pertinencia con el contexto y con la población, innovación, institucionalización de la perspectiva de género, multiactorialidad, gestión, sostenibilidad, etc.;
 - l@s actores sus procesos y resultados: cambios y apropiación de las propuestas.

➡ **Sistematización de resultados, procesos y lecciones aprendidas**

Objetivos

- ◆ 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, así como los procedimientos y herramientas aplicadas con rela-

ción a los objetivos y metas del Programa, tanto a los efectos de la reorientación o implementación de medidas correctivas, como para su disseminación.

- ◆ Organizar y construir la caja de herramientas que el Programa se propone entregar a las IFP para fortalecer sus capacidades y para que continúen la implementación y el mejoramiento continuo de las propuestas realizadas.

Formulación y gestión del proceso de desarrollo del modelo y sus propuestas

- ◆ Producción, adaptación y reelaboración de materiales conceptuales y de divulgación a partir de las experiencias e insumos producidos por los múltiples actores involucrados en la ejecución nacional y regional
- ◆ Elaboración de Informes Semestrales de Progreso y Monitoreo por país y consolidados a nivel regional
- ◆ Realización de cinco encuentros regionales de intercambio y reflexión sobre avances, fortalezas y dificultades de la ejecución
- ◆ Acompañamiento permanente de los procesos desde las coordinaciones nacional y regional
- ◆ Implementación de la línea de Publicaciones nacionales y regionales del Programa.

➔ **Diseminación y transferencia nacional y regional**

Objetivos

- ◆ Promover los enfoques y propuestas del Programas al interior de las entidades ejecutoras y del sistema de formación nacional y regional.
- ◆ Ampliar la validación y enriquecer las metodologías y estrategias a través de su utilización en otros contextos.
- ◆ Maximizar y acumular esfuerzos y recursos humanos y financieros mediante la entrega, a los gobiernos y organismos interesados en apoyar el desarrollo de políticas de formación y género, de modelos y experiencias probadas de intervención que les permitan avanzar con mayor rapidez y menores costos.

- ◆ Brindar asistencia técnica a otras entidades de la región y complementar los esfuerzos de la OIT, el BID y otros organismos internacionales por promover la igualdad de oportunidades.

Fortalecimiento institucional y del sistema de formación

- ◆ Difusión e intercambio de las experiencias y propuestas en todos los espacios y oportunidades de interacción con actores de la formación y el empleo nacional y regional
- ◆ Intercambio y asistencia técnica horizontal entre equipos y especialistas
- ◆ Transferencia y cooperación técnica hacia otras áreas de las entidades ejecutoras, otros programas y entidades afines, organismos internacionales, etc.
- ◆ Integración de los equipos de las UC a las actividades regulares de las entidades
- ◆ Participación en actividades de capacitación e intercambio realizadas o coorganizadas por otras entidades e instancias externas
- ◆ Suscripciones, seminario virtual y foros de intercambio en la web.

7. Principales resultados alcanzados en la implementación del modelo de intervención y en la focalización y mejoramiento de la empleabilidad de la población meta

En consonancia con esta Publicación, con el objetivo estratégico central de fortalecimiento de las políticas y con las unidades de análisis establecidas en el modelo de evaluación, corresponde en este ítem la sistematización de los procesos, resultados e impactos más relevantes de la institucionalización, validación y transferencia del modelo de intervención que se propuso formular, así como de las acciones de formación demostrativas. Los aportes y productos referidos a los enfoques y desarrollos metodológicos y a los componentes –tanto los reseñados en los puntos anteriores como los que se formulan en los capítulos nacionales–, son indicadores cuanti cualitativos de logros. Para un panorama en profundidad, estos logros deberían sumarse al señalamiento que aquí se realiza de algunos de ellos, en forma de metas y/o capacidades instaladas y de cambios producidos en las entidades, en el sistema de formación y en sus actores.

7.1 El modelo de intervención

El criterio ordenador adoptado ha sido el de los objetivos y desafíos del Programa y del modelo.

- ➔ Se alcanzó un muy satisfactorio cumplimiento de los objetivos de desarrollo específicos del Programa, o sea, en términos de formulación de políticas e institucionalidad de la incorporación de la perspectiva de género por parte de las instituciones ejecutoras.
- ➔ La receptividad institucional y los resultados alcanzados validan la incorporación sistemática de la perspectiva de género como condición para mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la formación.

Institucionalización de la perspectiva de género

- ◆ Argentina: la Resolución 656/2002 del MTEySS incorpora la igualdad de oportunidades como criterio rector de los programas de formación y empleo.
- ◆ Bolivia: la Misión, el Plan Estratégico, el Programa de Preparación de Personal y los círculos pedagógicos del INFOCAL incluyen la equidad de género como un objetivo estratégico y transversal.
- ◆ Costa Rica: en la última reformulación de la Misión institucional se establece la responsabilidad del INA de garantizar a las personas un desarrollo personal y profesional con equidad y justicia social.
- ◆ Cinterfor/OIT: incorpora en sus objetivos estratégicos y en sus líneas de acción la promoción y fortalecimiento de la equidad social y de género en el diseño y gestión de las políticas formativas en la región.

- ➔ Las metodologías y estrategias implementadas han aportado en forma sustantiva a los procesos de innovación metodológica y organizacional de las políticas y prácticas formativas; han contribuido a la democratización del conocimiento y a la inclusión social, al incorporar a la formación competencias y contenidos que incrementan las posibilidades de inserción laboral de las personas, fortaleciendo su participación y desempeño ciudadano.
- ➔ Los componentes propuestos de la política fueron validados y entendidos como los que se requieren abordar en una política de formación para el

trabajo y, más allá de los énfasis que cada país les dio, fue a través de la solidez técnica de la propuesta que las instituciones visualizaron lo que implica una intervención de género.

- ➔ Las instituciones ejecutoras han fortalecido su capacidad de diseñar e implementar políticas y han mejorado la calidad de su oferta. Cuentan con personal formado y con metodologías e instrumentos de calidad y pertinentes para continuar realizando acciones de formación, y para atender las necesidades de las distintas poblaciones destinatarias.
- ➔ Las Unidades Coordinadoras se posicionaron como referentes técnicos, no sólo en género sino en políticas de formación para los cuatro ejecutores y también para otros organismos y actores del sistema de formación.

Apropiación y transferencia institucional de enfoques y metodologías para la innovación

- ◆ **Argentina**
 - La formación para la empleabilidad, la estrategia de orientación y el Proyecto Ocupacional se incluyen como metodologías recomendadas para otros programas y políticas del MTEySS (Res. 656/2002, Programa DIA, Protocolos del Sistema Nacional de Formación Profesional, etc.).
 - El Programa es designado para que acompañe las principales acciones en el campo de la formación profesional definidas por el Ministerio: fortalecimiento de la calidad institucional en otras jurisdicciones; adopción del PO como metodología de formación para la empleabilidad e integradora de la oferta; reformulación de la Intermediación Laboral y del Observatorio de Trabajo; selección de instituciones; proceso de revisión y diseño de las ofertas, etc.
 - La Dirección de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Producción y Trabajo de Córdoba adopta los enfoques, especialmente el dispositivo de Proyecto Ocupacional, como lineamientos de políticas. Las restantes IFP coejecutoras locales aplican y transfieren los enfoques a otros ámbitos de su accionar.
- ◆ **Bolivia**
 - La Dirección Ejecutiva Nacional del INFOCAL define al Programa como un “modelo de tecnología educativa”. Ello se constata, por ejemplo, en la decisión de incorporar paulatinamente los enfoques de formación por competencias y género así como la aplicación de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” a toda su oferta formativa.

- La totalidad de la propuesta es transferida a 2 Departamentos adicionales a los 3 inicialmente comprometidos, y difundida en otros 4, lo que implica haber llegado –con distintos niveles de profundización– a la totalidad del Sistema INFOCAL.
 - Las 5 Fundaciones participantes incluyen en su programación y planificación estratégica la propuesta política de equidad del Programa, se apropiaron de sus desarrollos metodológicos y los diseminan hacia el conjunto de su oferta.
- ◆ **Costa Rica**
- La Presidencia Ejecutiva del INA dispone que la Asesoría de la Mujer asuma plenamente la propuesta metodológica y estratégica, de la que será responsable de aplicar y dar continuidad.
 - El Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo del INA incluye la perspectiva de género, la reformulación de la Orientación Laboral y Profesional y el enfoque sistémico de la política expresado en el trabajo conjunto y articulado de las distintas áreas involucradas (Estadística, Orientación, Trabajo social, Unidad de Servicio al Usuario, etc.).
 - Se instalan marcos referenciales homogéneos y compartidos en todas las áreas poblacionales del INA a través del Plan de Capacitación, y se incorporan los contenidos de formación para la empleabilidad y género en el desarrollo curricular a través de la experiencia demostrativa del Subsector de Construcciones Metálicas. Estos enfoques se están diseminando a toda la institución mediante su incorporación en las políticas de formación de personal implementadas por el área de Recursos Humanos y la Asesoría de la Mujer.
 - El INA adopta los criterios de asignación de becas por condición de género como una estrategia para promover la diversificación ocupacional y para focalizar en mujeres en condición de pobreza. Se constata un aumento relevante de la participación femenina en áreas donde se otorgaron becas por alto contenido tecnológico o áreas no tradicionales.
- ◆ **Cinterfor/OIT**
- Asume la coejecución del Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Empleo y la Formación Profesional – PROIMUJER– de la Junta Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay. El Centro lo supervisa técnicamente y le transfiere la totalidad de los enfoques y metodologías. En la práctica PROIMUJER se constituye en el cuarto país de aplicación del modelo FORMUJER.
 - Concreta la transversalización de la perspectiva de género, entre otros, a través de la implementación en Internet de los subsitios *Juventud y Géne-*

ro, Sindicalismo y Género, Género y Tecnologías de la Información y la Comunicación (en inglés y español).

- Incrementa y fortalece la asistencia técnica a sus instituciones miembro, así como la participación y organización de actividades de difusión y capacitación sobre las temáticas del Programa con otros organismos regionales e internacionales, con universidades y centros académicos de América y España.
- ◆ Los equipos de las Unidades Coordinadoras se consolidan y adquieren legitimidad interna y externa. Esto se expresa en las solicitudes de asistencia técnica interinstitucional y bilateral en todas las áreas priorizadas, en la asunción de formación de formadores y multiplicadores, etc.

- ➔ El modelo de intervención propuesto ha resultado pertinente y eficaz para ser aplicado por ámbitos institucionales heterogéneos y por múltiples actores.
- ➔ El modelo de gestión implementado ha fortalecido el diálogo social en torno a la formación. En él han participado, cumpliendo diversos roles, el sector empresarial, ONG, centros de investigación, organizaciones públicas, privadas, sociales y comunitarias, instancias microempresariales de producción o de promoción, otros programas afines, etc.
- ➔ Como condición para la calidad y la pertinencia de las acciones formativas, se ha instalado en las instituciones la necesidad y potencialidad de la articulación entre oferta y demanda, así como de la articulación con el contexto de localización de las acciones y con los proyectos y actores del desarrollo local.
- ➔ El modelo de intervención y sus metodologías han demostrado un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad, lo que le ha otorgado validación en entornos productivos y sociales bien diversos.

Validación y aplicabilidad del modelo FORMUJER

- ◆ El modelo se valida y es aplicado por:
 - instancias públicas de definición y orientación de políticas de formación y empleo (Ministerios de Trabajo de Argentina y Uruguay);
 - instituciones de formación de cobertura nacional, ya sea financiadas y administradas por el sector productivo (INFOCAL) o de carácter público con financiamiento privado (INA);
 - entidades de formación locales y sectoriales que ejecutan las acciones que los Ministerios orientan y financian (IFP y ONG de Argentina y Uruguay);
 - organismos internacionales comprometidos con la formulación, promoción, gestión y financiamiento de políticas de formación y empleo (Cinterfor/OIT y BID).

- ◆ La participación y articulación multiactoral se expresa, entre otras dimensiones, en:
 - los perfiles y las acciones formativas que se identifican en la articulación con las cámaras y las asociaciones empresariales, y/o con los actores locales de proyectos productivos. En todos los casos se incluye la formación práctica en el lugar de trabajo ya sea con pasantías en el sector productivo, o mediante el trabajo en la propia microempresa;
 - la potenciación de la descentralización y localización de las intervenciones mediante experiencias piloto y demostrativas, tanto en la capital como en otras localidades de cada uno de los países. Argentina ejecutó acciones en Gran Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Jujuy; Bolivia, en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Sucre y Tarija, y Costa Rica, en San José Central, Alajuela, Alajuelita y Región Atlántica. Por su parte, Cinterfor/OIT, mediante las acciones de asistencia técnica y diseminación, interactuó con diferentes dependencias y servicios técnicos de la OIT, con múltiples entidades de la región, representantes empresariales y sindicales, otros organismos internacionales, universidades, centros académicos y de investigación, etc.;
 - FORMUJER Argentina es ejecutado por cinco IFP e incorpora formalmente a varias ONG en las acciones de formación, así como a actores e instancias comunitarias para la implementación de estrategias complementarias y para impulsar proyectos productivos. En Bolivia y Costa Rica se articula, ya sea para la convocatoria de beneficiari@s o para la prestación de estrategias complementarias, a diferentes entidades y organizaciones comunitarias. En todos los casos, para la identificación de nichos, la definición de perfiles y la fase práctica de la formación, participa el sector productivo correspondiente a la especialidad o territorio;
 - en las diferentes estrategias y acciones del Programa se propicia la participación activa del mayor número de estamentos o poblaciones institucionales.

- ➔ El modelo y sus desarrollos conceptuales y estratégicos han sido favorablemente recibidos y asumidos como insumos en los ámbitos nacionales de políticas de formación y empleo.

Valorización de aportes y adopción de enfoques y metodologías en el ámbito de políticas nacionales de formación y empleo

- ◆ El modelo, sus enfoques, metodologías y/o productos se transfieren y son adoptados total o parcialmente por :
- ◆ Argentina
 - el MTEySS, para desarrollar actividades articuladas de formación profesional que coadyuven a la construcción paulatina del Sistema Nacional de Formación Profesional;
 - el Programa Integral para Beneficiari@s del Programa de Empleo Transitorio “Entre Nosotros” del Ministerio de Justicia y Gobierno de la Provincia de La Pampa;
- ◆ Bolivia
 - la política pública nacional a través de su incorporación en el diseño del Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica (PFFTT), ejecutado por el Ministerio de Educación y financiado por el BID. A esta transferencia se suma la cooperación técnica durante la implementación, así como el personal formado, y no se circunscribe a lo ya hecho sino que los avances que se van alcanzando en el INFOCAL y en las otras entidades coejecutoras igualmente se pondrán a disposición. El PFFTT cuenta, además, con el asesoramiento técnico de Cinterfor/OIT e integra la red de cooperación e intercambio del Programa;
- ◆ Costa Rica
 - la Política Nacional de Información, Orientación e Intermediación de Empleo aprobada por el Ministerio de Trabajo;
 - el Programa Universidad para el Trabajo, iniciativa gubernamental para una utilización racional y más eficiente de los recursos humanos, logísticos y materiales, en vista a la consolidación de un Sistema Nacional de Formación Continua;
 - el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (CIPET), con lo cual se busca incorporar en la formación de los futuros docentes técnic@s costarricenses los enfoques desarrollados;
 - las Guías de Orientación y Búsqueda de Empleo del Proyecto MATAC de la OIT;
 - las acciones de Orientación del Ministerio de Educación Pública.

- ➔ Las propuestas han resultado orientadoras y pertinentes para las políticas de combate a la pobreza y para el abordaje de otras poblaciones afectadas por vulnerabilidades o discriminaciones, especialmente, para la formación de quienes se desempeñan en las diversas modalidades de la economía informal y en el trabajo autogestivo.
- ➔ Se desarrolló un modelo sistémico e integral que actúa en las transformaciones a largo plazo y en la sostenibilidad del enfoque de género y, simultáneamente, en la especificidad de acciones para atender las necesidades y peculiaridades de los distintos colectivos poblacionales. Ello fue lo que permitió trascender el objetivo de promover la equidad de género y hacer del modelo propuesto una herramienta en pos de la equidad.
- ➔ Se contribuyó a la revalorización de las políticas de formación como articuladoras de los diversos repertorios y recursos de las políticas activas y pasivas de empleo, demostrando que la opción por una de ellas es falsa y que se requiere de un enfoque sistémico que articule y coordine ambas intervenciones.

Valoración y aplicabilidad de los enfoques y metodologías para otras políticas y poblaciones

- ◆ **Argentina**
 - Reconocimiento de las IFP coejecutoras de FORMUJER como prestadoras del Componente de Formación Profesional del Programa Nacional Jefes y Jefas de Hogar, implementado por el Ministerio de Trabajo en el marco de su política de reducción de la pobreza y emergencia ocupacional (Resolución 656/2002). Diseminación de sus enfoques hacia otras entidades capacitadoras.
 - Promoción de la formación para la empleabilidad y del PO, en articulación con el Ministerio de Educación en el marco del "Programa de Terminalidad Educativa", y en el "Programa Primer Paso", en Córdoba, para mejorar la inclusión social en el área de atención de Seguro de Desempleo.
 - Incorporación del PO y las Estrategias Compensatorias en proyectos presentados al Banco Mundial.
- ◆ **Costa Rica**
 - Solicitud de la Presidencia del INA de apoyo y reserva de recursos para implementar la realización de un proyecto demostrativo de aplicación de

las propuestas FORMUJER en el marco del programa nacional de combate a la pobreza "Vida Nueva".

◆ Cinterfor/OIT

- El Módulo 5 "Invertir en las personas" del Programa Regional Género, Pobreza y Empleo para América Latina de la OIT, fue realizado por Cinterfor/OIT y dictado por la coordinadora regional en un seminario de Formación de Formadores para representantes tripartitos de 8 países de la región. El mismo curso se replicó en Bolivia dictado por la coordinadora nacional. Como consecuencia, más de 100 personas recibieron información y se articularon con FORMUJER.
- En la segunda fase del Programa PROIMUJER se ha incluido la transferencia y fortalecimiento metodológico en género, empleabilidad, proyecto, etc., a los Programas PROJOVEN y MEVIR dirigidos a jóvenes y trabajador@s en el ámbito rural como forma de validar la metodología para el tratamiento de otras poblaciones en condiciones desfavorecidas.
- Los Departamentos y Servicios técnicos de la OIT, en especial el Programa InFocus sobre Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de la OIT (IFPSkills) y el equipo de especialistas en género de la región, han considerado e interactuado con el Programa en la convicción de que sus desarrollos y experiencias alimentan las políticas y los objetivos institucionales.
 - ✓ En el marco de su "Investigación-acción sobre sector informal y aplicación de las metodologías y enfoques para su tratamiento", IFPSkills encargó a Cinterfor/OIT la elaboración de un documento de aplicación al sector informal de las propuestas y las lecciones aprendidas por FORMUJER. A su vez, la versión en inglés de este documento es incluida por la UNESCO en una publicación con experiencias exitosas de formación para la economía informal.
 - ✓ Diversos enfoques del Programa son recogidos en las fundamentaciones para el proceso de revisión de la Recomendación 150 de la OIT y en el texto propuesto para la nueva Recomendación sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos y la Formación, 2004, que se someterá a discusión en la 92ª Conferencia Internacional del Trabajo (junio de 2004). El Programa FORMUJER fue pionero en la región en plantear el foco en la empleabilidad como expresión de la concepción de educación a lo largo de la vida en el ámbito de la formación para el trabajo, en instrumentar la transversalización de género en la formación y en fundamentar el cruce de empleabilidad, género y formación por competencia. Estos conceptos orientan y se incluyen en el texto mencionado.

- ➔ El sistema de formación profesional de la región, la OIT y el BID han fortalecido sus capacidades de diseño e implementación de políticas de mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género, a partir de la disseminación de las experiencias, herramientas y lecciones del Programa.
- ➔ La formulación de un modelo que sistematiza la teoría y la práctica formativa, el desarrollo de materiales conceptuales e instruccionales sobre competencias para la empleabilidad y la ciudadanía, el cruce de género y competencias y el PO, etc., han permitido a Cinterfor/OIT, a las IFP y a las políticas de empleo de la región dar respuesta a las necesidades y los desafíos actuales del mundo del trabajo, así como presentar lecciones y experiencias exitosas de cómo hacer formación en la actualidad y cómo contribuir al objetivo central de la OIT de reducción del déficit de trabajo decente.
- ➔ Los logros en disseminación no sólo son extremadamente relevantes, sino que están en permanente expansión debido a la apropiación de sus propuestas por parte de entidades y actores vinculados directa o indirectamente al accionar del Programa, y por la puesta a disposición de todos sus productos en formato electrónico en la página web. En el último año, los esfuerzos de traducción del portal en Internet al inglés, y de algunos documentos de referencia del Programa, multiplicaron exponencialmente la llegada y, en particular, promovieron la interrelación con la sede de la OIT y con otros organismos internacionales.
- ➔ Otra forma de concretar la transferencia y disseminación ha sido el aporte de personal formado, a otros programas nacionales del BID y de la OIT, el asesoramiento interprogramas, la cobertura de actividades de cooperación técnica de Cinterfor/OIT en los países de la región, en actividades conjuntas con la OIT por parte de la coordinadora regional y de las Unidades Coordinadoras, así como de las consultoras internacionales en Orientación, Competencias y Empleabilidad del Programa. Algunos de los ejemplos más relevantes son: el asesoramiento y la participación del equipo de Cinterfor/OIT en el Programa BID/Ministerio de Educación de Bolivia, la incorporación de desarrollistas curriculares con perspectiva de género y de diseño de materiales curriculares en el Programa BID/FOMIN en Argentina, la inclusión del enfoque de género y competencias y la formación para la empleabilidad en múltiples actividades del Centro de Formación Internacional de Turín y la Oficina Regional de la OIT.

Diseminación regional y mundial del Programa, sus propuestas y resultados

- ◆ **Cinterfor/OIT:**
 - a través de la presentación del Programa y sus resultados en el panel “Empleabilidad, Equidad de Género y Políticas de Formación”, en la XXXVI Reunión de la Comisión Técnica (julio 2003), ante la comunidad de la formación profesional de América Latina, el Caribe y España;
 - mediante dos módulos del Seminario Interactivo de “Inducción sobre Políticas de Formación para el Mejoramiento de la Empleabilidad y la Equidad de Género” (noviembre 2003), con participación de más de 170 representantes de entidades provenientes de 16 países; se cuenta con solicitudes para replicar esta actividad en instancias gubernamentales de México, Cuba, Perú y Uruguay;
 - en *La hora de la igualdad*, publicación mundial de la OIT;
 - en seminarios e instancias de intercambio con UNESCO, CEAAL, CEPAL, CREFAL, INEA México, Cátedra UNESCO de la Cultura de Paz, COSUDE, CAPLAB de Perú, etc.;
 - mediante intercambios y actividades conjuntas con la OIT a través de la Oficina de Género, las Especialistas Regional y Subregionales en Género, GENPROM, IFPSkills, Oficinas de Buenos Aires y Costa Rica;
 - a través del sitio web en español e inglés.

- ➔ Las entidades involucradas, así como el personal de todos los niveles que ha participado de la experiencia en forma directa o a través de acciones de sensibilización y capacitación, coinciden en que el modelo propuesto ha cambiado su manera de “mirar y hacer formación”.
- ➔ Se ha instalado el enfoque sistémico de los procesos, la cooperación y complementación de áreas y actores, se ha innovado en la planificación y organización de la oferta y se ha avanzado en la apropiación de un nuevo rol docente.
- ➔ La matrícula femenina se ha incrementado y/o diversificado en todas las entidades.
- ➔ L@s empresari@s y actores del mundo productivo que participaron de las acciones de FORMUJER tienen mayor conciencia sobre la necesidad y los beneficios de promover la igualdad de oportunidades en la formación y en el empleo, así como mayor valorización de la formación técnica como una estrategia para incrementar la productividad y competitividad.

Transformaciones de largo plazo en los actores y para la promoción de un modelo más integrador

- ◆ L@s responsables de las entidades ejecutoras reconocen factores de innovación y reposicionamiento del rol de la formación, aumento de sus capacidades y de su disponibilidad para cooperar con el conjunto del sistema en el desarrollo de políticas de mayor y amplio alcance.
- ◆ El personal docente y técnico de todas las IFP coincide en el reconocimiento de los cambios profundos en lo actitudinal y en sus prácticas, así como en la adquisición de mayor solidez profesional.
- ◆ **Argentina**
 - Las IFP y ONG valoran como altamente positiva e innovadora la modalidad de gestión; la construcción conjunta con otros equipos; el trabajo con el entorno; la articulación con el desarrollo local y con las redes; la cooperación horizontal, que las ha fortalecido y les ha abierto nuevas posibilidades y perspectivas de trabajo, etc.
 - Todas coinciden en el aumento de su capacidad de incidir e incluso de liderar procesos de cambio en el colectivo de entidades de formación y actores sociales de su entorno y de otras localidades.
- ◆ **Bolivia**
 - L@s responsables de los Centros ejecutores resaltan el enfoque de competencia y de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” como innovaciones sustantivas en sus ofertas.
 - La totalidad de l@s empresari@s consultad@s considera necesario establecer espacios de participación empresarial para la coordinación de acciones formativas con el INFOCAL, y casi todos l@s que participaron en actividades convocadas por FORMUJER están dispuestos a hacerlo nuevamente. La mayoría valora y reclama la implementación de los “Módulos” como la formación más adecuada para sus necesidades.
- ◆ **Costa Rica**
 - Todos los grupos poblacionales del INA coinciden en que FORMUJER demostró que un enfoque sistémico mejora fuertemente su propio accionar y que el trabajo en equipo es posible y muy enriquecedor.
 - Docentes y planificador@s destacaron el aprendizaje para armar el currículo desde otra perspectiva.
 - L@s asistentes sociales y comunicador@s visualizan la incorporación de la perspectiva de género como una forma de revalorizar y enriquecer el ejercicio de su profesión.

7.2 La focalización y el mejoramiento de la empleabilidad de la población meta

Si bien, como ya se ha indicado, la implementación de experiencias demostrativas fue el mecanismo estratégico prioritario de construcción y gestión del Programa, en lo que hace a la focalización y atención de mujeres de bajos ingresos –además y de manera explícita–, fue un objetivo: desarrollar proyectos piloto de formación que probaran “nuevas formas de hacer formación”, o sea, de incorporarlas y atenderlas. Para ello, se recuperaron y revisaron –desde los enfoques propuestos por FORMUJER– las experiencias de aquellos organismos que contaban con trayectoria de trabajo con este tipo de población y se promovió su adopción por quienes estaban dispuestos e interesados en incursionar en su atención. *La apuesta y la convicción que sustentó el accionar de FORMUJER fue que, en las actuales condiciones del empleo, el mejoramiento de la empleabilidad de mujeres y varones de sectores desfavorecidos a través de la capacidad de formular y gestionar proyectos, era la estrategia más eficaz, efectiva y sostenible de contribuir, desde la formación, a la reducción de la pobreza, la exclusión social y la inequidad y, especialmente, para avanzar hacia un desarrollo económico y social más integrador y menos deficitario en términos del acceso de toda la población a un trabajo decente.* El fortalecimiento institucional para cumplir este fin, no de manera coyuntural sino permanente, fue la herramienta, y los enfoques y metodologías elaboradas fueron sus insumos.

De ahí la decisión de realizar acciones formativas de carácter demostrativo (*Proyectos Piloto Nacionales de Formación*), que permitieran explorar y validar las propuestas. Por tanto, *el Programa no se propuso impactos cuantitativos en términos de cursos ni de población atendida, sino de generación de experiencias y buenas prácticas para ser transferidas.*

Valorar los efectos e impactos que una formación así encarada tiene en sus destinatari@s, planteó uno de los mayores retos de FORMUJER: establecer criterios de medición de la empleabilidad y la ciudadanía desde la perspectiva de género. Se partió del convencimiento de que no era posible trabajar para cambiar comportamientos sin conocer con la mayor precisión posible las características de partida de l@s usuari@s de la formación. A su vez, esta es una condición de base para el logro de una correcta focalización. Para ello se elaboró una ficha y una encuesta social de postulantes y participantes, cuya información permitiera *formular perfiles de empleabilidad a partir de los datos sociodemográficos, expecta-*

tivas, obstáculos y facilidades para formarse, incluyendo la indagación sobre las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres de sectores desfavorecidos.

La hipótesis central del Programa fue que *“en el proceso de construcción del Proyecto Ocupacional –y con independencia del resultado, es decir, de las posibilidades de ponerlo en marcha– las personas desarrollan una serie de competencias que les permite posicionarse con mayor autonomía en el mundo del trabajo y definir trayectorias laborales y formativas en el marco de un proyecto ocupacional viable.* El enfoque de proyecto hace posible, además, contextualizar las competencias para la empleabilidad al vincularlas a las características del entorno y de los grupos y personas. Esta contextualización tiene su impacto en las metodologías utilizadas por las instituciones en la formación y lleva necesariamente a poner el foco en el sujeto que, desde su situación histórico social, contribuye a definir los contenidos de la empleabilidad y las formas más pertinentes de abordarla en un proceso de formación. En términos de estrategias formativas, esto conlleva el uso de metodologías que hagan eje en la reflexión individual y grupal, el uso de lenguaje oral, la participación, el desarrollo de procesos diferenciados.”³¹

Por tanto, *la evaluación que puede hacerse durante el proceso de construcción y gestión del proyecto corresponde a la evaluación de las competencias de empleabilidad.* Por ello, a nivel regional se acordó que la adquisición de aprendizajes e impactos de estas competencias, junto con la autoevaluación de la capacitación recibida, la identificación de logros y la reflexión sobre su propio proceso, realizado por l@s beneficiari@s, se constituyen en indicadores de los resultados e impactos de las acciones formativas, en el ámbito de FORMUJER.

La definición adoptada de Indicadores de Empleabilidad fue el resultado de un trabajo –realizado por Argentina–, de integración, reelaboración y adaptación de los materiales regionales, las propuestas del modelo de evaluación BID/ENRED y los desarrollos y las experiencias de implementación de las acciones de orientación y formación desde las instituciones coejecutoras.

Tomando como referencia la construcción del PO, *se definió el siguiente grupo de competencias a indagar para evaluar el fortalecimiento de la empleabilidad de l@s beneficiari@s:*

³¹ Programa FORMUJER Argentina, “Informe final de evaluación de impacto del Programa FORMUJER”, Argentina, febrero 2004, (mimeo).

- ◆ *Diagnóstico sobre sí mism@s y su contexto de vida familiar, comunitaria, grupos de pertenencia, así como del entorno productivo y laboral (competencias de lectura y análisis de contexto, interpretación de información, comprensión de mensajes, interpretación de datos de la realidad, identificación de problemas, etc.)*
- ◆ *Planificación de objetivos y metas en relación al trabajo y la formación, elección de trayectorias formativas y/o laborales, análisis de la viabilidad (competencias de conocimiento e interpretación de información de la realidad, organización del tiempo, negociación, planificación, análisis de alternativas, toma de decisión, resolución de problemas, argumentación, uso de recursos)*
- ◆ *Gestión y ejecución de actividades para el desarrollo del proyecto, programación, organización del tiempo y de los recursos*
- ◆ *Resolución de problemas vinculados a la formación y al trabajo, en el ámbito de trabajo, en el entorno familiar y/o comunitario (competencias de análisis de problemas y alternativas, negociación, toma de decisiones, vinculación con otr@s, comunicación)*
- ◆ *Trabajo en equipo/asociatividad (capacidad de escucha, de incorporar aportes de otr@s, competencias de coordinación, de negociación, vinculación con otr@s en la construcción de estrategias productivas y/o laborales)*
- ◆ *Autonomía/negociación/toma de decisiones (cambios en la posición ante el mundo laboral, la formación, la organización familiar, el ejercicio de los derechos, incorporación de la perspectiva de género en esos cambios)*
- ◆ *Comunicación (cambios en las formas de expresión oral, escrita, corporal, capacidad para transmitir, etc.).*

En otra expresión de heterogeneidad estratégica de la intervención, *la modalidad de implementación de los Proyectos Piloto tuvo características diferentes en cada país, incluyendo a PROIMUJER. Este último se trata de una intervención dirigida específicamente a mujeres en situación de desempleo que, como ya se indicara, adoptó las propuestas del modelo de intervención FORMUJER, y cuya ejecución está integrada a la del Programa a través de la coordinación de Cinterfor/OIT.*

- *Argentina:* el Programa financió directa e integralmente las acciones formativas realizadas por las IFP locales, previamente seleccionadas mediante equipos específicamente destinados. Los perfiles y desarrollos curriculares fueron elaborados por las entidades, durante la ejecución, con la asistencia de la UNE. La selección de beneficiari@s para los cursos específicos se realizó con la participación de las ONG.
- *Bolivia:* los Programas Piloto fueron desarrollados por las cinco Fundaciones departamentales como parte de su oferta regular. El Programa realizó estudios de mercado para explorar la vigencia y viabilidad de las especialidades y perfiles propuestos por las Fundaciones. En estrecha interacción con la Dirección Ejecutiva Nacional, apoyó e instrumentó técnicamente la revisión de los desarrollos curriculares y/o la formulación de nuevos, mediante la metodología de formación por competencia. Asimismo, formó al personal involucrado directamente con el programa pero también a un significativo porcentaje de los cuadros de todo el INFOCAL. También realizó y financió la Estrategia de Comunicación, que tuvo algunas pequeñas variaciones de acuerdo a las realidades de cada Departamento; otorgó y financió las becas para todas las mujeres beneficiarias, de acuerdo a sus perfiles socioeconómicos, previa aplicación de la Encuesta Social y mediante la definición del INA. En la misma línea, apoyó tanto técnica como financieramente la realización de los cursos FORMUJER en los cuales participó, además de las beneficiarias directas, la población estudiantil habitual de las Fundaciones.
- *Costa Rica:* la elaboración y actualización de los desarrollos curriculares y la definición de la oferta anual del INA es responsabilidad de los Núcleos Tecnológicos sectoriales, por lo que el Programa no estaba habilitado, salvo como experiencias demostrativas, a realizar cursos propios. Por ello, en su accionar enfatizó la lógica de la transversalización de la perspectiva de género para sentar las bases de su incorporación a mediano y largo plazo en la oferta formativa. Desde el punto de vista de la estrategia de focalización, desarrolló experiencias demostrativas en dos vertientes complementarias a los objetivos de mejoramiento de la empleabilidad y de incremento de la calidad y pertinencia de la formación: la diversificación de la participación en la matrícula institucional; y el acceso, la permanencia y la ampliación de oportunidades de las mujeres en condiciones de pobreza.

El Programa definió como beneficiarias directas a aquellas que participaron de las experiencias de aplicación de las metodologías promovidas o diseñadas (Mujeres INA/BID), y como beneficiarias indirectas a las que participaron en los cursos INA/BID.³²

- *Uruguay*: procedió con la misma modalidad de Argentina pero las instituciones y los cursos se seleccionaron a partir de llamados a Licitación Pública. Las propuestas de las entidades licitantes incluían los estudios de mercado y también los criterios y la implementación de la selección de beneficiari@s. La UNE asesoró técnicamente, formó a los equipos de las instituciones de formación y supervisó directamente las acciones.

Es, entonces, en este marco referencial que se inscriben los resultados e impactos de este segundo objetivo estratégico del Programa. Los indicadores cuantitativos son a setiembre de 2003 por lo que no incluyen los datos finales, ya que Argentina y Uruguay continúan su ejecución.

- Los *Proyectos Piloto Nacionales de Formación* se implementan en todos los países; Argentina y Bolivia superaron sus metas cuantitativas y Uruguay logró el financiamiento para la ejecución de una segunda fase, dejando de tener condición de piloto y duplicando la cantidad de población y las localidades atendidas.
- Se superan las metas cuantitativas en términos de población beneficiaria, de localidades atendidas, de diversificación ocupacional, de acceso a áreas nuevas y/o no tradicionales.
- Se dispone de desarrollos curriculares identificados y/o actualizados en interrelación con el entorno productivo, acordes a los objetivos de mejoramiento de la empleabilidad de la población meta, así como de materiales didácticos y de metodologías de trabajo que tienen en cuenta sus características y necesidades de aprendizaje.
- Las metodologías, perfiles y currículos fueron transferidos al conjunto de las entidades (MTySS, INFOCAL e INA) para su apropiación y para la integración futura de los cursos en la oferta regular institucional.

³² Se refiere a aquellos cursos dictados por docentes capacitados por el Programa o cuyos desarrollos curriculares fueron revisados, desde la perspectiva de género, por la especialista de la UNE o por el personal formado a esos efectos.

Implementación de programas piloto de formación con aplicación de las metodologías diseñadas, destinados a la atención prioritaria de mujeres de bajos ingresos y/o en situación de vulnerabilidad

- ◆ **FORMUJER Regional**
 - 248 cursos ejecutados en 57 trayectos ocupacionales, en 13 localidades
 - 3.360 personas capacitadas directamente, de las cuales el 87% son mujeres
 - el número de beneficiari@s indirect@s es incalculable, y a su interior la participación masculina es mucho mayor por cuanto las metodologías se aplican en cursos mixtos en todas las entidades.

- ◆ **Argentina**
 - 30 cursos dictados en 18 perfiles ocupacionales en 5 zonas del país
 - 866 personas capacitadas de las cuales el 80% son mujeres
 - para el 2004, fecha para la finalización del Programa, se estima llegar a más de 1.000 personas a través de la participación de las instituciones ejecutoras en el Componente de Formación Profesional del Programa Nacional de Jefes y Jefas de Hogar y a alrededor de 5.000 mediante la diseminación y transferencia metodológica de los productos desarrollados.

- ◆ **Bolivia**
 - 179 cursos dictados en 20 especialidades en 5 Departamentos
 - 1.913 personas capacitadas de las cuales 1.588 fueron mujeres (83%) y, de ellas, 400 participaron en áreas no tradicionalmente femeninas.

- ◆ **Costa Rica**
 - 18 Talleres Integrales de Orientación dictados
 - experiencia demostrativa de focalización e intervención integrada de componentes en los Talleres Públicos de Alajuela y Alajuelita
 - 19 salidas certificables y 95 módulos revisados
 - 582 personas beneficiarias de las cuales 540 son mujeres (92%), 243 mujeres capacitadas directamente por el Programa y 339 participantes, que fueron becadas, de diversos cursos dictados por el INA (en múltiples casos se observa coincidencia de doble categoría de asignación de beca, por ejemplo, por alto contenido tecnológico y jefatura de hogar)
 - 1.000 mujeres participan en cursos INA/BID
 - aumento proporcional relevante de la participación femenina en las áreas donde se aplicaron las metodologías elaboradas: 30% en Electrónica, Industrias Gráficas y Procesos Artesanales; 50% en Tecnología de Materiales y 100% en Construcciones Metálicas.

- ◆ **PROIMUJER - Uruguay**
 - 25 cursos ejecutados en 15 perfiles ocupacionales en 8 localidades
 - 520 mujeres de escasos recursos y bajos o insuficientes perfiles educativos, capacitadas.

- ➔ El perfil objetivo y subjetivo de las beneficiarias muestra una muy efectiva focalización, lo que valida un catálogo de modalidades e instrumentos de convocatoria, selección, seguimiento y evaluación de la población meta para poner a disposición de programas y gobiernos dedicados al combate a la pobreza.
- ➔ Los indicadores reflejan con claridad los diferentes niveles socioeducativos nacionales y locales y, simultáneamente, la coincidencia en la focalización de la población en situación de desventaja acorde a esos parámetros y a la situación política y de empleo de cada país durante la ejecución del Programa.
- ➔ Las principales razones para participar en el Programa fueron, de manera unánime y en todos los países, la necesidad económica de insertarse en el mercado laboral y de mejorar la capacidad y el desempeño mediante la formación.
- ➔ Las instituciones visualizan e integran, desde un enfoque sistémico, la etapa de convocatoria y selección como metodología didáctica para la primera fase de autodiagnóstico del Proyecto Ocupacional, y como insumo para la determinación del perfil poblacional a ser tenido en cuenta en el desarrollo curricular, en los materiales didácticos y en la práctica del aula. Mediante las fichas de inscripción de postulantes, las técnicas de selección, así como las encuestas de salida de beneficiari@s, etc., se fortalece el rol y la incorporación de la Orientación.

Indicadores destacados de la focalización en la población meta

En el momento de ingresar a la capacitación las características más sobresalientes de la población son:

- ◆ **Regional³³**
 - *Edad*: se distribuye en tercios, menos de 24 años, entre 25 y 35, y más de 35, con una incidencia del 10% de mayores de 45 años.
 - *Escolaridad*: las dos terceras partes no alcanza a completar el nivel secundario y, a su interior, el nivel primario se divide por mitades entre completo e incompleto (20% con primaria incompleta en el total de la población).

³³ La compatibilización de las variables entre los países genera reducción numérica de la población analizada por lo que los valores refieren a una muestra representativa y sin indicadores de tendencias.

Más de la mitad de quienes sólo cuentan con primaria tiene menos de 35 años.

- *Estado civil/conformación del hogar:* casi la mitad es soltera, un 37% está casada o unida y un 16% es divorciada o viuda. Un 20% de las mujeres vive sola con sus hijos, casi un cuarto lo hace en pareja con hijos y alrededor del 60% viven en hogares expandidos (con padres, otros familiares, etc.) donde hay presencia de menores de edad.
- *Actividad remunerada:* más del 72% de las mujeres no percibe remuneración, y a su interior, el 70% tiene menos de 35 años. Por su lado, la mayor concentración de las ocupadas se da entre las que tienen entre 25 y 35 años de edad. Entre las desocupadas un 12.5% tiene menos de 3 años de educación, casi un 40% hasta 8 años, un tercio hasta 11 y un 16% completó secundaria. En el colectivo de ocupadas, la mitad tiene secundaria completa y un cuarto se ubica en las que tienen entre 9 y 11 años de escolaridad. El 80% de las mujeres jefas de hogar con hijos trabaja, mientras que, entre las que viven en pareja, se da el mismo guarismo a la inversa (desocupadas).

◆ Argentina

- *Edad:* el 60% tiene hasta 24 años, un cuarto entre 25 y 35, y otro 20%, más de 35.
- *Escolaridad:* el 64.2% tiene una escolarización menor al secundario completo, y a su interior el 20% no terminó primaria, algo más de una cuarta parte de la población cuenta con secundaria completa y sólo el 9% inició o concluyó estudios superiores. La comparación entre hombres y mujeres es levemente favorable a ellos especialmente en el acceso a estudios superiores. Las diferencias de nivel entre las distintas localidades son sustantivas, siendo la Universidad de Quilmes y la Cooperativa Punha donde es más alta la incidencia de bajos estudios: el 80% no finalizó secundaria. En la Cooperativa Punha, para las mujeres, este porcentaje es aún superior (85%).
- *Conformación del hogar:* sólo un 2.1% vive sola, un 57.3% vive en hogares con entre 2 y 5 personas y algo más de un 40% vive en hogares de 6 o más personas.
- *Actividad remunerada:* el 88% no tiene trabajo remunerado, observándose una pequeña diferencia a favor de las mujeres. Este porcentaje es más acentuado en Abrapampa-Jujuy (3% con trabajo remunerado), Quilmes y Córdoba Capital y la situación más favorable se da en Villa Giardino con 21% de ocupad@s donde, además, las mujeres tienen índices más altos.
- *Tiempo de desocupación:* más de una tercera parte supera los 3 años y un 38% está desocupad@ desde el último año previo al relevamiento (la emergencia ocupacional comienza a fines de 2001).
- *Percepción de ingresos o subsidios:* más de la mitad no percibe ingresos y, de quienes sí lo hacen, alrededor del 50% lo recibe del seguro de desempleo o a través de los programas sociales públicos. La peor situación es en

la Cooperativa Punha donde casi el 70% de las beneficiarias no recibe ingresos.

◆ **Bolivia**

- *Edad:* un 10% tiene hasta 18 años, un tercio entre 19 y 24, casi un 40% entre 24 y 35 y, un 18% más de 35 años.
- *Escolaridad:* un 28% no completó primaria frente al 10% que sí lo hizo. El 60% de quienes tienen nivel secundario, se divide por mitades entre quienes tienen secundaria completa e incompleta.
- *Estado civil/conformación del hogar:* Más de la mitad es soltera, casi un 40% unida o casada y menos del 10% divorciada o viuda. Más de un tercio de las mujeres tiene hijos sin tener pareja, una mitad vive sola con sus hijos y la otra lo hace junto a otros familiares. Un 8% de las que mujeres que tienen hijos, tiene también pareja. El 55% tiene 3 hijos y más y, a su interior, un 6% tiene más de 6.
- *Actividad remunerada:* El 72% no percibe ingresos, siendo más de la mitad mujeres con hijos y sin pareja. La distribución por niveles educativos muestra que, las que tienen empleo se dividen casi por mitades entre primaria y secundaria mientras que, entre las desocupadas, secundaria representa el 62%, lo que es un indicador indirecto de la baja calidad de la ocupación en el primer grupo, así como de la escasa pertinencia para el empleo del nivel secundario.

◆ **Costa Rica**

- *Edad:* un 6% es menor de 18 años, un 20% se ubica en el tramo de 19 a 24 años, más de la mitad tiene entre 25 y 45 años, y un 17% supera los 45.
- *Escolaridad:* el 44% tiene primaria, el 50% secundaria y el resto terciaria.
- *Estado civil/conformación del hogar:* el 40% es soltera, el 34% casada o unida y el 25% divorciada o viuda, siendo más de la mitad de las mujeres jefas de hogar.
- *Actividad remunerada:* el 56% no percibe remuneración, un 32% sí lo hace y hay un 12% que no responde, en ello está incidiendo el segmento de jóvenes que recibe becas por el INA.

◆ **PROIMUJER /Uruguay**

- *Edad:* un 22% tiene entre 18 y 24 años, un 41% entre 25 y 34 y, el 37% supera los 35.
- *Escolaridad:* un 24% se ubica en el nivel primario, un 5% en la formación profesional y el 70% tiene estudios secundarios incompletos o completos.
- *Conformación del hogar:* el 81% de las beneficiarias tiene hijos y el 45% es jefa de hogar.
- *Actividad remunerada:* el 72% está desocupada.
- *Tiempo de desocupación:* un 30% está desocupado desde los últimos seis meses, un 17% entre seis meses y un año, un 20% entre un año y dos y, un 31% supera largamente los dos años.

- ➔ Las personas participantes de las acciones formativas que aplicaron total o parcialmente las metodologías propuestas y, específicamente, las mujeres beneficiarias en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, logran formular un proyecto viable de formación y ocupación, mejorar su empleabilidad y conocimiento del mercado de trabajo.
- ➔ La situación de salida de la población beneficiaria es cualitativamente diferente a la de partida, porque gran parte de los obstáculos reconocidos para el acceso y permanencia en el trabajo (baja autoestima, inseguridad, invisibilidad y/o carencia de competencias transversales y técnicas, de capacidades para la búsqueda de empleo, etc.) fueron removidos durante la formación. La adquisición de mayor seguridad y autoestima es especialmente valorizada por las mujeres, y también por docentes y empresari@s que recibieron alumn@s en práctica. Entre los logros más significativos se destaca la incorporación de una actividad proactiva frente al empleo y de posicionamiento y manejo eficiente de los requerimientos laborales y sociales. Por todo ello, las posibilidades de inserción laboral de l@s capacitad@s aumentan, ya sea en el sector productivo formal como en la generación de autoempleo y creación de microempresas.
- ➔ En la población meta se perciben cambios muy exitosos respecto al autoreconocimiento como sujeto de derechos y obligaciones, tanto en el mundo del trabajo, como en la vida familiar, comunitaria y ciudadana. Como resultado de la articulación entre la formación por competencias de empleabilidad y de ciudadanía, l@s beneficiari@s aprenden, además, estrategias para ejercer estos derechos y obligaciones en situación de trabajo, y también, para avanzar hacia la igualdad de oportunidades y de acceso de mujeres y hombres a un trabajo decente y hacia una mayor equidad en las responsabilidades familiares y en la participación ciudadana.
- ➔ La valorización de la formación para un mejor posicionamiento en el mundo laboral, en la vida personal y comunitaria, así como la voluntad de continuar formándose, es unánime y contundente. Las razones más resaltadas para este proyecto formativo a futuro son la necesidad de profundizar los conocimientos adquiridos en los trayectos formativos o complementarlos con otros vinculados especialmente a la gestión microempresarial y la necesidad de conocer aún más el mercado de trabajo.

- ➔ Se cuenta con un repertorio de buenas prácticas para apoyar la implementación de los proyectos ocupacionales –ya sean por cuenta propia o colectivos–, mediante la complementación de la formación y las articulaciones con otras entidades especializadas en su gestión y promoción.
- ➔ Las familias, a través de las personas formadas, mejoran sus ingresos, cambian los modelos y vínculos familiares, compartiendo responsabilidades y promoviendo la diversificación ocupacional femenina.
- ➔ El sector productivo recibe personas mejor preparadas para responder a sus demandas, así como herramientas conceptuales y prácticas para desarrollar mejor y más justamente su política de recursos humanos.

Impactos y evaluación de la capacitación recibida

◆ Argentina³⁴

- Más del 80% de la población declara haber elaborado un proyecto formativo y ocupacional viable. El 90% tiene planes de buscar trabajo o de cambiar el presente, siendo este porcentaje levemente más alto entre los hombres (94,1%) que entre las mujeres (88,5%) y el más bajo se da en l@s mayores de 45 años. Quienes afirman no encontrarse en situación de búsqueda de trabajo, mayormente mujeres, explican como causa la necesidad de continuar formándose.
- Las mujeres, reconociendo las dificultades y marcas de género del mercado de trabajo, optan, más que los varones, por la generación de actividades por cuenta propia (individual y colectiva). Esto condujo a acciones formativas inicialmente no previstas y a un impulso mayor de las articulaciones interinstitucionales para apoyarlas.
- La valorización de lo grupal y organizacional, así como la atención a las condiciones concretas de vida y trabajo de los individuos, fueron aspectos muy reconocidos del Programa y considerados como un rasgo de diferenciación frente a otras intervenciones. Más de las tres cuartas partes de l@s participantes tienen vínculos con sus compañer@s posteriores al trayecto, y más de un cuarto lo hace para buscar empleo o emprender actividades colectivas.
- Con relación al reconocimiento de saberes anteriores a los adquiridos en el transcurso de la capacitación y posibles de transposición al mundo del trabajo, las beneficiarias identifican, fundamentalmente, los originados

³⁴ Los datos presentados surgen de la Encuesta aplicada al finalizar la capacitación, así como de los grupos focales implementados, por lo que no hay todavía información válida y suficiente sobre inserción laboral, especialmente en el sector formal.

en el espacio doméstico y vinculados al rol materno. Este reconocimiento es más fuerte en San Cayetano y CEDER por los trayectos desarrollados que les permitieron dar visibilidad a estas actividades, valorarlas en términos de profesión y perfeccionarlas a través de la formación recibida.

- Con respecto a la situación de partida, más de la mitad de la población encuestada mejora su posición de empleabilidad, género y ciudadanía frente al mundo del trabajo. Un 80% declara “conocer mejor sus puntos débiles y fuertes para conseguir un empleo o iniciar una actividad por cuenta propia”, más del 85% reconoce “haber disfrutado mucho de la actividad formativa”; “sentirme más segur@ de mí mism@ y de lo que soy capaz de hacer”; “haber aprendido a organizar mejor mi propio tiempo”, etc., y más del 65% reconoce mayor valorización y respeto en la familia, mayor conocimiento de sus derechos y obligaciones en el ámbito del trabajo y saber cómo comunicarse y expresarse mejor.
- De manera casi unánime, las mujeres plantean que la reorganización de la familia no las desligó de las tareas domésticas sino que fundamentalmente lograron “colaboración” para asistir a la formación e incremento de la capacidad de negociación en el interior del espacio doméstico, especialmente con l@s hij@s. A estos cambios actitudinales se suman haber aprendido a pensar de manera diferente sobre sus vidas, personales y laborales, a salir de situaciones marcadas por problemas propios, vencer la timidez, desplazar la sumisión, romper el aislamiento doméstico y los temores sentidos frente al mundo externo, etc. En el caso de las participantes casadas y con hij@s a cargo, se destaca el poder deshacerse de sentimientos de culpa por el alejamiento del hogar y la mejora de los vínculos con l@s hij@s.
- Queda instalada entre l@s beneficiari@s una fuerte apropiación conceptual y práctica de la temática sobre los derechos ciudadanos.
- También es unánime la voluntad de seguir formándose, siendo las mujeres las que expresan en mayor medida la voluntad de volver a la educación formal. Es a partir de los cursos y de la definición del PO que identifican sus intereses futuros.
- Más del 60% de la población meta no conocía lo aprendido y le pareció interesante. El resto señala que ya conocía los contenidos propuestos por el Programa pero que, en el transcurso de ellos, pudo comprenderlo y aplicarlo mejor.
- El 90% evalúa que l@s instructor@s “siempre” contribuyeron a la unidad del grupo, y más del 70% afirma haber recibido “siempre” ayuda para formular su PO, y especialmente, para la adquisición de competencias transversales.
- Un 77.4% de la población consideró que las imágenes y ejemplos utilizados en los materiales de aprendizaje reflejaban situaciones de igualdad entre varones y mujeres. La amplia mayoría expresa plena satisfacción respecto a las condiciones ambientales, la duración de los cursos, los horarios elegidos y las posibilidades de acudir a consultar sus dudas y problemas.

◆ **Bolivia**

- El 32% de las beneficiarias que no tenían actividad remunerada antes de iniciar la capacitación, logró insertarse, y de ellas, el 75% son madres, y a su interior, el 25% son mujeres solas con hijos, el 40% tiene entre 9 y 11 años de educación y otro 20%, entre 4 y 8.
- El 54% de las mujeres tienen empleo luego de seis meses de concluida la capacitación, dos tercios son trabajadoras dependientes, el 5% trabajadoras domésticas y un tercio por cuenta propia. Para un cuarto de las trabajadoras dependientes, fue el Programa quien les consiguió el trabajo, a lo que debe sumarse otro 10% que lo obtuvo a partir de la pasantía realizada. Las restantes lo lograron mayoritariamente por recomendaciones y amistades. En el universo de trabajadoras por cuenta propia, el papel del Programa en la obtención de trabajo es aún más rotundo por cuanto más del 60% tomó la decisión de organizar su empresa/negocio a partir de su participación, mientras que antes sólo un 20% quería o visualizaba la posibilidad de autogestionar su trabajo.
- De acuerdo a los informes de las pasantías, las competencias y capacidades más destacadas –unánimemente– por el sector empleador son: puntualidad, responsabilidad, concentración y orden, motivación e interés, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, disposición de aprender, etc.
- El nivel de satisfacción con el trabajo obtenido fue alto pero también se detectó una disposición activa de búsqueda de nuevas alternativas: más de la mitad tiene planes futuros para buscar trabajo por cuenta propia o cambiar el actual.
- El reconocimiento de cambios en el empleo a partir de la capacitación es mayor en las trabajadoras por cuenta propia, siendo los más enfatizados el aumento de la seguridad en sí mismas, de la responsabilidad, la calidad del trabajo y la organización del tiempo.
- El aumento de la autoestima, de la seguridad, del reconocimiento de competencias y los cambios en la organización del tiempo y de las responsabilidades familiares es rotundo. Un 70% destaca, además, el fortalecimiento y ampliación de las relaciones personales y grupales. Los vínculos entre ellas están mayoritariamente dirigidos a resolver colectivamente el problema laboral: casi la mitad ha resuelto asociarse para montar un negocio/empresa y otro 20% se “junta para salir a buscar empleo”.
- Al igual que en materia laboral, se percibe la existencia de planes de futuro, tanto en el ámbito familiar como comunitario, destacándose en el primero la compra o mejoramiento de la vivienda y el impulso a la familia para que estudie o mejore su capacitación y, en el segundo, la voluntad de participación en asociaciones y tareas comunitarias.
- El 96% considera que el Programa les resultó muy útil y que los materiales didácticos que se usaron fueron “de fácil comprensión y mucha utilidad”, para el 64% lo aprendido fue novedoso y fácilmente comprensible, mien-

tras que, para algo menos de un tercio, le permitió comprender y aplicar mejor sus conocimientos previos. Unánimemente se sintieron “siempre suficientemente apoyad@s por l@s docentes para superar las dificultades de aprendizaje”. Este reconocimiento sobre el apoyo docente no es tan uniforme cuando se refiere a “la consideración de sus necesidades y/o problemas personales para cumplir con los objetivos del curso”(un 30% dice recibirlo a veces).

- Tanto el centro de formación, el acceso al mismo, la disponibilidad de recursos de apoyo, como los horarios de los cursos, merecen la aprobación plena. Respecto a la duración de las acciones formativas, las opiniones están más divididas por cuanto para algo más de la mayoría fue demasiado corta y para un 40% suficiente.
 - El 100% afirma que continuará formándose y el 70% quiere profundizar en la misma temática.
- ◆ **Costa Rica³⁵**
- El 74% de las entrevistadas reconocen cambios laborales, destacando la mejora de su desempeño (44%), el incremento de posibilidades de desarrollo (40%) y el cambio de actividad (14%).
 - Los aportes más valorados en el aspecto laboral son la orientación para conseguir trabajo, para formar y/o mejorar la propia empresa y para adquirir seguridad y confianza en los negocios. En el ámbito personal: seguridad y confianza en sí misma, realización y satisfacción personal, estímulo para formarse y trabajar, logro de los objetivos del PO, sentirse útil y valorada.
- ◆ **PROIMUJER- Uruguay**
- Todas las participantes elaboraron su proyecto personal ocupacional que les habilitó la implementación de iniciativas productivas individuales y grupales. En algunos casos, estos emprendimientos se concretaron a través de la venta terciarizada de servicios a municipios, en otros, mediante formación de cooperativas de producción y ventas.
 - El 66% de las participantes conocen mejor sus puntos débiles y sus puntos fuertes para acceder y mantenerse en el mercado de trabajo.
 - El 50% expresa conocer mejor cómo funciona el mundo del trabajo.
 - El 45% percibe que adquirió conocimientos y competencias que hacen al mejoramiento de sus condiciones para conseguir empleo.
 - El 30% considera como cambio importante el haber podido definir un proyecto claro en torno a su futuro laboral.

³⁵ Los datos surgen de las autoevaluaciones realizadas al finalizar los TIO y de la encuesta aplicada a una muestra de las mujeres INA/BID.

8. Algunas lecciones aprendidas

La intención es compartir algunos de los más significativos aprendizajes vivenciados desde la coordinación regional en la gestión estratégico política del Programa. Se formulan como aciertos y/o fortalezas, dificultades y/o errores, con sus consecuentes sugerencias y recomendaciones., en el entendido de que, con similar o aún mayor peso que los indicadores de logro, contribuyen a la mejora continua del sistema de formación para el trabajo y a la viabilidad y sostenibilidad de planes y programas. Los aquí planteados se complementan y enriquecen con las reflexiones realizadas, desde las coordinaciones nacionales, en los próximos capítulos.

Aciertos, fortalezas y sugerencias

- El proceso de sistematización y evaluación regional evidencia como las mayores fortalezas de la propuesta:
- ◆ la asociación entre género, calidad de la formación, solidez técnica y promoción de la innovación;
 - ◆ la formulación de un mensaje claro y coherente respecto al sentido del Programa y de la política que impulsa;
 - ◆ la claridad y precisión respecto a sus ejes centrales;
 - ◆ la flexibilidad y voluntad de adaptación a las realidades institucionales y locales;
 - ◆ la recuperación y valorización de lo aprendido, tanto a nivel institucional como de las personas, para incorporar la mirada de género y desarrollar las metodologías y estrategias más idóneas y pertinentes;
 - ◆ la búsqueda del involucramiento de todos los actores, así como la instrumentación del diálogo social, las redes y las alianzas estratégicas para abordar el cambiante escenario del empleo;
 - ◆ la coherencia metodológica entre el modelo conceptual y el de gestión y la importancia que se le adjudicó a este último.

Estos factores fueron los que permitieron que los énfasis nacionales se constituyeran en insumos y enriquecieran el modelo de intervención. Argentina, acorde

con su ubicación en el ámbito rector de las políticas, desarrolló una nueva forma de hacer formación desde el Estado y con terceros; en Bolivia, el Programa interactuó en estrecha relación con el equipo técnico y directivo de la institución para promover la innovación metodológica y fortalecer la equidad; en Costa Rica, los esfuerzos máximos estuvieron dirigidos a cambiar los estereotipos acerca del significado de la incorporación de género, a demostrar que los enfoques del Programa podían aportar calidad y mejorar la equidad en una institución de gran prestigio y tradición en el mundo de la formación, pero fuertemente compartimentada.

- ➔ La orientación hacia el fortalecimiento institucional y la inclusión de un Subprograma destinado a la sistematización y disseminación, fueron hallazgos y fortalezas del diseño que, articuladas con el enfoque sistémico, hicieron posible la concreción del modelo de intervención.
- ➔ El desarrollo y validación de un modelo de gestión del conocimiento (tanto en sus aspectos teóricos y metodológicos, como de experiencias exitosas y lecciones), de manera conjunta y compartida entre entidades y actores heterogéneos pero con objetivos y problemáticas comunes, ha sido especialmente pertinente para que Cinterfor/OIT pueda dar cumplimiento a sus fines y al estilo de trabajo con su red de instituciones miembro y vinculadas. Esto ha facultado atender a variadas demandas que no incluían ni partían de la preocupación por la dimensión de género. Como las propuestas de FORMUJER adoptan la perspectiva de género como marco de análisis y colocan a la persona en el centro del proceso, al dar respuesta a las cuestiones pedagógicas que más preocupan a las IFP (articulación con la demanda, desarrollo curricular, formación docente, modularización, formación para el trabajo autogestivo, etc.) conducen al descubrimiento de la necesidad de incluirla y a la valorización de sus aportes. Por otra parte, el abordaje de cualquiera de los componentes faculta el enfoque sistémico (aunque sólo se pretenda trabajar intermediación entre oferta y demanda, inmediatamente se comienza a comprender el rol de la orientación, la necesidad de una estrategia de comunicación que abra puertas para las mujeres, etc.).
- ➔ Cinterfor/OIT fue el principal impulsor de la formación por competencia laboral en la región. El aporte que FORMUJER ha realizado, al cruzar este enfoque con el de género, le ha permitido avanzar y enriquecer esta

línea de trabajo. Asimismo con los desarrollos de Estrategias Compensatorias y la reconceptualización del rol de articulación con el entorno productivo-social, FORMUJER está fundamentando un reposicionamiento de la formación para el trabajo como herramienta de articulación e integración de las políticas activas y pasivas de empleo.

- ➔ La articulación y trabajo conjunto con el equipo técnico de Cinterfor/OIT, la red de expert@s y de entidades miembro, la disponibilidad y acceso a los más innovadores materiales de referencia, la transferencia y fortalecimiento entre los países y las instituciones, consolidaron una metodología y una estrategia de generación de sinergias que se valora como la más potente para una intervención con estas finalidades. En la medida en que se fueran superando las resistencias naturales o la falta de práctica y de experimentación de un trabajo acumulativo de esta índole, el resultado fue una alta valorización y entusiasmo de las instituciones por esta forma de trabajo que les aportó maximización de recursos, acceso a prácticas y desarrollos innovadores, construcción y validación incremental, etc.
- ➔ El efecto multiplicador de esta forma de intervenir es imposible de dimensionar. Se han hecho esfuerzos para registrar la aplicación de los materiales por otras entidades y ámbitos, así como la incorporación de enfoques en otros productos e intervenciones, pero la cantidad de actores que ya están involucrados en la diseminación, lo torna inviable y, fundamentalmente, demuestra la pertinencia y potencialidad de una intervención que asume la diseminación y transferencia como uno de sus objetivos de desarrollo.
- ➔ La inserción y/o la articulación con los ámbitos de políticas públicas, pese a los esfuerzos y costos en términos de gestión y fluidez, configura uno de los logros más impactantes de diseminación y transferencia del Programa.
- ➔ Ello fundamenta la necesidad de incorporar, como lineamiento metodológico en el diseño y en el marco lógico, las articulaciones interinstitucionales y entre programas y, también, un apoyo mayor del BID y la OIT promoviendo la coordinación y complementación entre los diferentes programas vinculados. En ese sentido, los aportes que se pueden realizar desde las Representaciones, los Servicios Especializados y las Oficinas Regionales, respectivamente, son determinantes. En el ámbito del Programa, queda como

aprendizaje el desarrollar un intercambio mucho más estrecho entre l@s especialistas temáticos, así como la habilitación de pasantías entre los programas y entidades. La concepción de intercambio, trabajo conjunto y colectivo no tuvo una correspondencia en la asignación de actividades y recursos, tanto a nivel regional como nacional.

- Para ese modelo de gestión la legitimidad técnica y la permanencia de los equipos coordinadores fue una condición *sine qua non*. De igual modo, la incorporación de la afectividad, la solidaridad y la lealtad personal y entre los equipos, fue fundamental. Por ello se sostiene que, el modelo implica, tanto una metodología como una ética del compartir, o sea, la apertura mental, la generosidad y la creatividad de los equipos para aprovechar las potencialidades que existen en todos los grupos humanos con el fin de construir redes y formas novedosas de cooperación y asociación. Desde Cinterfor/OIT y la coordinadora regional se tiene un total convencimiento de que sin la calidad humana y la solidaridad de los equipos de las UNE, de la Dirección de la Unidad de la Mujer del BID en Washington, de autoridades y personal clave en las instituciones, y de la disposición de l@s especialistas sectoriales del BID para encontrar alternativas a las cuestiones no previstas o que fueron surgiendo en el propio proceso de implementación y construcción entre países e instituciones, la coordinación regional –tal como se concibió y funcionó– simplemente no hubiera sido posible. Por lo tanto, se debe considerar como un alerta especial, la conveniencia y necesidad de incluir estas dimensiones, como mínimo, en los supuestos del diseño de una acción de este tipo.
- Por todo ello, una de las lecciones y prácticas más enriquecedoras de este Programa ha sido la demostración de las potencialidades y efectividad de un trabajo conjunto que, aunque implica dificultades y demanda mayores de tiempos, logra enriquecer y fortalecer, tanto a los productos, como a cada institución y a las personas involucradas.
- La estrategia de implementación adoptada, consistente en generar experiencias demostrativas que pudieran ser replicables y generalizables, fue la más adecuada para cumplir, tanto con los objetivos de diseño de políticas, como con la diseminación. La tensión y el riesgo que ahora hay que abordar y, en ese sentido Argentina es un escenario bien fértil, refiere a una masificación de las metodologías aisladas, sin el soporte del modelo,

no sólo en su concepción sistémica y de integralidad, sino también en la dimensión de la gestión.

- La experiencia del Programa demuestra que trabajar por la equidad de género requiere del desarrollo de procesos amplios, integrales, sostenidos, con involucramiento de todos los niveles de personal, puesto que, de lo contrario, no hay posibilidad de transformación de las prácticas ni de la cultura institucional. Por ello, es fundamental prever y financiar instancias externas de seguimiento y apoyo a lo logrado.
- El fortalecimiento institucional y la voluntad de impulsar modificaciones culturales profundas tiene que incluir como indicadores de logro la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios y procesos que su propio accionar genera. Un programa con objetivos como los de FORMUJER está constituido, tanto por lo estipulado en su diseño, como por todo aquello que ocurre durante su implementación.
- La fuerte preocupación por la articulación con el afuera del diseño fue lo que facultó incorporar el foco en la empleabilidad y el cruce de género y competencia que, pese a los costos y al tiempo que demandó su comprensión y apropiación, constituyeron los ejes conceptuales y metodológicos que mayor impacto lograron y que fueron determinantes del posicionamiento del Programa como referente de la innovación y la calidad en las entidades ejecutoras y en la región.
- Las condiciones del contexto laboral, la sistematización de las variadas modalidades de acercamiento y articulación con el sector productivo y la metodología de trabajo por Proyecto Ocupacional llevaron, en primer lugar, a la ampliación y profundización del ámbito con el que es necesario articularse. Se pasó de la concepción de sector productivo a la de “*entorno productivo y social*” por cuanto las alternativas de inserción laboral trascienden ampliamente el empleo formal. En segundo término, fundamentan las recomendaciones sobre la redefinición del rol y el alcance de este componente que surge como lección aprendida de FORMUJER, tanto para futuras intervenciones, como en el interior de las IFP.
- Se constató la necesidad de concebir el relacionamiento con el entorno –más que como una exploración de la realidad dada– como la gestión de una articulación y coordinación activa en la cual la institución de forma-

ción detecta, informa y promueve la definición e instrumentación de nichos ocupacionales, perfiles y alternativas de empleo. Todo esto a partir del diálogo con los diversos actores del desarrollo local, los proyectos afines existentes, los programas de promoción de emprendimientos nacionales, sectoriales y locales, etc.

- En consecuencia, para que la formación se consolide como puente, como compañera de ruta capaz de generar el servicio de acompañamiento de las personas y del entorno, debe reconocer las potencialidades y capacidades de dicho entorno. Tiene que asumir un rol proactivo respecto al empleo a través de la mediación y la articulación con proyectos de desarrollo local, con programas de apoyo a microemprendimientos, viveros de empresa, etc. Esto implica pasar de la función de lector del entorno a promotor del diálogo y la comunicación entre las estrategias y alternativas individuales y colectivas de inserción laboral.

Dificultades, errores y recomendaciones

- No sólo por los desfases en el inicio, por los puntos de partida y las maduraciones diferentes de los distintos Programas sino por la propia “materia” del Programa (construcción y validación de metodologías) y por el estilo de construcción (escuchar a los otros, incorporar sus tiempos, procesos y modalidades) se requiere de tiempos propios y específicos para la sistematización de resultados y lecciones –que tiene necesariamente que ser posterior a los procesos de implementación–, así como para la etapa de transferencia y sostenibilidad. Estos tiempos, idealmente, deberían ser ajustables y acordes a las peculiaridades institucionales y a la estrategia de implementación desarrollada. En la realidad de FORMUJER ha sido así por cuanto se extendieron los plazos para facultar estas etapas y también se articularon esfuerzos para que el componente regional continuara incluso después de la finalización de los países. En este sentido, primero, la disposición del INA para financiar la coordinación regional y, luego, la de Cinterfor/OIT para darle continuidad, ha sido lo que está permitiendo cumplir con la sistematización y, en especial, con una transferencia que trasciende largamente las metas del Programa. Por ello, si bien formalmente podría considerarse como debilidad en el cumplimiento el hecho de que los

- plazos, en todos los casos, fueron mayores de los previstos, en realidad muestra que el período previsto de 36 meses es insuficiente para realizar un proceso de fortalecimiento que requiere captar la voluntad institucional y, adicionalmente, compatibilizar cronogramas y aportes entre tres países. La sugerencia es, por tanto, que esta estructura y estos procesos se prevean desde el diseño y tanto a nivel nacional, como regional.
- La construcción y maduración de las propuestas, en la medida en que quería hacerse recuperando las prácticas institucionales fue más lenta de lo previsto. En esto tuvo una incidencia fuerte el haberse propuesto la innovación metodológica, en especial los enfoques de empleabilidad y formación por competencias. En muchos de estos sentidos FORMUJER fue pionero y tuvo que “pagar” en tiempo esta condición. En la medida que se avanzaba se fue comprendiendo que no se podía pretender compatibilizar el cronograma regional con los nacionales sino que había que ir construyéndolos y revisándolos en la medida que se iban procesando los avances. Para ello, como se explicó en el punto 4, los encuentros regionales fueron nodales. Por eso, se postula la lógica de proceso y de avance en espiral para un programa de este tipo.
 - Junto con la crisis económica de la región, los cambios políticos institucionales fueron una fuente de tensión que se enfrentó con flexibilidad y capacidad de negociación, al mismo tiempo que firmeza y seguridad, respecto a los objetivos y la propuesta del Programa. El carácter internacional del Programa y la presencia de Cinterfor/OIT y el BID ayudó, en múltiples oportunidades, a sortear los riesgos de detención o replanteo de lineamientos o equipos.
 - El cumplimiento del rol de asesoría técnica de las instituciones y de las tareas de negociación con la entidad contraparte condujo a una ampliación de la demanda sobre el Programa que debió atender las agendas macro-institucionales. Por un lado, esto se configuró como una estrategia exitosa y potente de *mainstreaming*, impacto y disseminación. Pero tuvo también efectos no previstos en la medida en que estos requerimientos demandaron, fundamentalmente de la coordinadora, tiempos, actividades y capacidades no tenidas en cuenta en el diseño ni en la programación a las que hubo que ir dando respuestas sobre la marcha. En los primeros tiempos se debieron atender variadas solicitudes o temáticas y sólo luego de haber

logrado reconocimiento técnico, este acompañamiento pudo centrarse en las problemáticas del Programa. Se trata de una actividad que se superpone a la tarea diaria y que se torna más dificultosa cuando la Unidad Coordinadora es pequeña. La conclusión es que estos aspectos deben ser incorporados en el diseño, en el marco lógico y el cronograma de la Unidad Coordinadora porque forman parte del proceso de fortalecimiento.

- La contracción general del empleo sumada a las debilidades de los estudios de mercado y al hecho de que la experiencia de articulación con el entorno productivo se fue construyendo paralelamente a la ejecución de los otros componentes dificultó la definición de las especialidades y perfiles lo que, a su vez, incidió en los resultados de inserción laboral. De todos modos el reconocimiento de la valía de poner el foco en la empleabilidad ha sido rotundo, tanto por parte de los empresarios que recibieron practicantes, como de los docentes y técnicos.
- La distribución de los recursos para las consultorías internacionales en los presupuestos de cada país, dificultó y enlenteció su realización porque demandó de un acompañamiento complejo de las necesidades y disponibilidades.
- La no disponibilidad de fondos para una Estrategia de Comunicación a nivel regional limitó las potencialidades de este componente. De todos modos, la preocupación que tuvimos desde el inicio por generar identidad regional que permitiera la acumulación y el hecho de que Bolivia desde el comienzo de su ejecución habilitara este componente, compensaron esta carencia y facultaron el logro de los propósitos esenciales.
- La elaboración de la metodología de evaluación por ENRED Consultores a través de la complementación de fondos con la Unión Europea, insumió mucho más tiempo del previsto, se tuvo la propuesta cuando ya casi estaba finalizando Bolivia y los otros países estaban en plena implementación y, obviamente, los instrumentos requirieron de una adaptación y validación que tuvo que hacerse coincidiendo con el período de recolección de la información sobre beneficiari@s. Esto afectó la consistencia de la base de datos consolidada regional. Si bien desde el comienzo se habían propuestos lineamientos a nivel regional y un instrumento básico de recolección de información sobre perfiles sociolaborales de beneficiari@as, el proceso de

apropiación por las entidades impuso modificaciones y adaptaciones que afectaron la compatibilización de los indicadores. Por otra parte, el acuerdo regional sobre Indicadores de empleabilidad recién se logró a fines de 2002 cuando se habían recogido, a través del seguimiento de los cursos, experiencia y elementos de juicio como para poder formularlos.

- Al igual que con la generación de conocimiento en la temática de formación por competencia, con la de evaluación se padeció la tensión entre la exploración y conceptualización y su aplicación simultánea para monitorear el Programa. Una vez más son más importantes las lecciones aprendidas en el proceso que los resultados. Al finalizar se cuenta con una metodología, instrumentos e indicadores nuevos y pertinentes que, si bien aún necesitan seguir siendo probados y ajustados, constituyen una base sólida de la cual pueden partir futuras intervenciones. En este sentido, su puesta a disposición para que, en otros escenarios y con otros actores, se continúe su profundización y mejoramiento, es el más sólido aporte que desde FORMUJER se puede realizar. También, como lección aprendida para una intervención que involucre heterogeneidad de contextos y culturas, se reafirma la necesidad de utilizar dos baterías de instrumentos e indicadores: un conjunto mínimo estandarizado y compartido y otro, específico y ajustado a las características de cada implementación, así como la de valorizar de manera más contundente las metas e indicadores de proceso y diferenciarlas de las de resultados e impactos.
- Así como fue necesaria la inmersión institucional para poder definir los énfasis y estrategias, se requirió de un proceso de exploración, ensayo y error para compatibilizar los procedimientos administrativo financieros y las normativas del BID con las nacionales y, específicamente, con las institucionales. Sería, por tanto, recomendable en futuras acciones, una indagación más intensa en la fase de diseño para asegurar la autonomía de recursos de la Unidad Coordinadora y procesos expeditos y rápidos de licitación y adquisiciones. En la definición de las características de la gestión administrativo financiera es importante que participen desde el comienzo los especialistas sectoriales de las representaciones nacionales del BID y representantes del área específica de la institución contraparte para que se acuerden previamente los canales y mecanismos de gestión. Esta observación es también de aplicación para el relacionamiento entre el BID y la OIT.

9. Transferencia y sostenibilidad del modelo y de la experiencia

A lo largo de este texto se han presentado variadas manifestaciones de las modificaciones que las entidades participantes han realizado en sus políticas, así como las estrategias desarrolladas por el Programa para dejar instaladas las capacidades requeridas para darle continuidad a las propuestas.

En el ámbito nacional, todas las entidades han incluido en la formación de su personal técnico docente, la perspectiva de género, la formación para la empleabilidad, el relacionamiento con el contexto y con la población beneficiaria y estos enfoques quedan incorporados en la planificación de las acciones y en los perfiles ocupacionales desarrollados/revisados durante el Programa. Estos, además de poder ser replicados directamente por las IFP, se constituyen en insumos para una continua reformulación de la oferta institucional. Con la excepción del INA, las entidades también coinciden en que las Estrategias Compensatorias, si bien demostraron ser extremadamente potentes y determinantes para la inclusión y permanencia de la población en condiciones desfavorecidas y, particularmente para las mujeres de bajos ingresos, se perfilan como la línea de acción que menores perspectivas tiene de volverse permanente, por cuando depende de recursos que las entidades no tienen por sí y que deberían percibir del Estado o de otras fuentes de financiamiento. Para asegurar este proceso, las Unidades Coordinadoras de Bolivia y Costa Rica dedicaron los últimos meses de la ejecución a la formulación de un plan de sostenibilidad que fue refrendado formalmente por las respectivas instituciones. En ambos casos se comprometieron acciones concretas, así como mecanismos y modalidades de seguimiento y articulación con los componentes de FORMUJER. En el caso de Bolivia, el Plan fue aprobado por la Dirección Ejecutiva Nacional –que se comprometió a continuar la disseminación, tanto hacia el interior de la institución, como hacia las instancias nacionales de políticas– y por las cinco Fundaciones –que comprometieron sus esfuerzos para permear el conjunto de su oferta con los enfoques del Programa. El INA, a través de su Presidente, encomendó a la Asesoría para la Formación de la Mujer la adopción de los enfoques y el seguimiento de las acciones comprometidas, entre las que se destaca la extensión a todo el plantel docente de la capacitación en género y en las metodologías desarrolladas. Por su parte, la Unidad Coordinadora de Argentina– que está en el último tramo de ejecución– ha iniciado el mismo proceso en sus dos ámbitos de intervención. Por una parte, está identificando con cada IFP

coejecutora las posibilidades de ampliar la disseminación y transferencia a la totalidad de sus ofertas y de profundizar en las articulaciones que fueron asumiendo en el proceso de ejecución. Por otro, está apoyando fuertemente a la Secretaría de Empleo para la transferencia de los enfoques e instrumentos hacia otros Programas del Ministerio y las instancias provinciales involucradas con la formación, el empleo y la atención de mujeres y varones de bajos ingresos. Así mismo, está interactuando con la Dirección Nacional de Formación en la incorporación de los lineamientos estratégicos y metodológicos del Programa en la política nacional y, muy especialmente, en el análisis de las condiciones y estrategias que deberían establecerse para que una extensión mayor o masiva de la experiencia de FORMUJER no termine desvirtuándola.

Puede afirmarse, por tanto, que el horizonte de sostenibilidad en las entidades ejecutoras nacionales y/o locales es auspicioso y fértil en la medida en que no sólo se han apropiado formalmente de las propuestas sino que tienen mecanismos y recursos comprometidos para la permanencia y extensión de éstas. El alerta es que el basamento de este horizonte pero también su mayor vulnerabilidad está en la estabilidad de los equipos técnicos y docentes que, además, es bien dispar no sólo entre instituciones sino al interior de las mismas por cuanto, aún en las entidades públicas, coexiste el personal estable o de planta con el contratado. Pero esta dimensión trasciende al Programa y adquiere casi rango de mal endémico de las políticas formativas y, en general, de todas las políticas sociales. Por otra parte, resulta indudable que es a partir de la conclusión de las experiencias piloto, que la transferencia se intensifica en cantidad y en ritmo, actúa como onda expansiva e incide y apuntala la sostenibilidad. En este proceso, los organismos internacionales involucrados juegan un papel crucial.

La voluntad de potenciar los aprendizajes y los aportes de FORMUJER por parte de Cinterfor/OIT, entre otras medidas, se han concretado institucionalizando las actividades de coordinación regional y, concretamente, incluyendo un componente específico en la fase 2004/2005 de su *Proyecto de Fortalecimiento del Sitio Web*, financiado por la cooperación suiza (SDC). Entre los productos comprometidos, se encuentra el diseño e implementación de un *Curso Interactivo sobre Políticas de Formación para la Empleabilidad y la Equidad* a través del cual se pondrá a disposición del sistema de formación toda la propuesta, materiales y experiencias de FORMUJER y se realizarán tutorías para promover y apoyar la implementación en las entidades participantes de sus metodologías. El

objetivo es avanzar hacia un FORMUJER virtual con el que se abrirán y concretarán acciones de cooperación técnica con las entidades interesadas. Con esta actividad no sólo se espera incrementar fuertemente la transferencia, articularse y complementar el accionar de la OIT en la región sino seguir profundizando y enriqueciendo, con nuevas experiencias de aplicación, las metodologías desarrolladas. Asimismo, se continuará con la actualización permanente del sitio Mujer, Formación y Trabajo y con el incremento paulatino de su versión en inglés, al igual que con la traducción de materiales de referencia. Además, se habilitarán dos nuevos sitios destinados a la formación para la economía informal y para el sector rural que, desde su concepción, estarán incorporando las propuestas y lecciones del Programa y se realizará una investigación-acción sobre formación con perspectiva de género en el mundo rural que culminará con un documento de recomendaciones en el que se adaptarán las propuestas y metodologías de FORMUJER, confrontándolas con las necesidades y requerimientos de este sector y se asistirá técnicamente a la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay.

Dando continuidad al trabajo articulado con las restantes líneas de acción del Centro, se está comenzando a procesar la incorporación de los enfoques, en especial el cruce de género y competencia, en la gestión de la calidad de la formación. Al igual que FORMUJER se adelantó y se preocupó de incluir la perspectiva de género cuando empezaba a extenderse la formación por competencia, en estos momentos la atención está puesta en la formulación de las Normas ISO, para promover la transversalización de género como condición de aseguramiento de la calidad y pertinencia, así como del eje de equidad para evitar riesgos de exclusión y/o elitismo. Estas reflexiones ya fueron planteadas y favorablemente acogidas por el equipo técnico del Centro, por las instancias involucradas en los tres países y por la representación del BID en Argentina.

Por tanto, Cinterfor/OIT también tiene ya fijada una estrategia y los recursos necesarios para continuar transfiriendo y profundizando las propuestas e insumos que deja FORMUJER. Uno de los retos en el corto plazo es intensificar la diseminación hacia el accionar de la OIT para contribuir con su desafío prioritario de combatir la pobreza y el déficit de trabajo decente y también para impulsar la replicación de la experiencia en otras entidades y regiones, reeditando la génesis de esta experiencia que estuvo en la adaptación a América Latina de un programa destinado a asistir a la Commonwealth Association of Polytechnics de África.

En esta línea, el análisis y la divulgación de los resultados de la evaluación final regional y de la evaluación externa argentina configurarán una oportunidad y una estrategia óptima para que el BID y Cinterfor/OIT transfieran los aprendizajes de la implementación y la gestión del Programa y generen corrientes de opinión y condiciones propicias para la sostenibilidad de lo alcanzado. La transformación del espacio formativo en una plataforma de desarrollo humano exige transformaciones profundas en las formas de conceputar y hacer formación profesional. La divulgación de la experiencia del Programa podría impulsar a las políticas nacionales de educación, formación y desarrollo de recursos humanos para que establezcan un marco orientador y regulador del esfuerzo colectivo entre entendidas y actores con el fin de avanzar hacia un mundo más incluyente y equitativo.

FORMUJER fue una experiencia inédita que muestra la potencialidad que tiene la unión del BID y la OIT. Por ello, otra línea de acción conjunta refiere a la necesidad de acordar pautas y mecanismos más fluidos que permitan incrementar la cooperación bilateral entre ambas entidades, así como la articulación de acciones y recursos con otras entidades internacionales y sectoriales de cooperación. Por ello, se requiere ampliar y persistir en esta línea e incluir explícitamente la coordinación entre los diferentes programas vinculados.

En definitiva, la sostenibilidad de lo alcanzado está estrechamente relacionada con la adopción como metodología, por todos sus actores, de lo que al comienzo fue voluntad y aspiración: recuperar, potenciar y articular aprendizajes, esfuerzos y redes.

III. El fortalecimiento del proyecto institucional y personal como objetivo y metodología de intervención

FORMUJER Argentina

Introducción

1. El escenario de intervención
2. Fundamentación del modelo de intervención adoptado
 - 2.1 El encuadre institucional de la formación profesional como fuente de fundamentación
3. Diseño de la estrategia de intervención
4. Implementación del modelo de intervención desde el nivel central y en los contextos locales
 - 4.1 Los procesos implementados
5. Principales resultados globales alcanzados y lecciones aprendidas
6. Reflexiones sobre la sostenibilidad del modelo propuesto

Introducción

“Nuestra propuesta es considerar a los programas no como reglamentos, sino como un *‘marco de conversación’* entre los niveles centrales (donde surge ... la idea de su diseño) y los niveles regionales y locales (donde ocurre su implementación) ... (es) en este punto donde se juega el empalme de los programas con la realidad, su pertinencia y capacidad para responder a la diversidad de las situaciones de pobreza... Es en torno a estas ideas que hay que repensar el significado de la descentralización de las políticas sociales.”

Dagmar Rasczynsky, CEPAL 2002

Este capítulo se propone complementar la presentación y reflexión sobre el modelo de intervención que fue desarrollando el Programa FORMUJER en su conjunto, mediante la identificación de las particularidades y los énfasis de la modalidad implementada en Argentina para abordar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa en general y para cada uno de sus componentes y luego reflexionar en torno a las “lecciones aprendidas” hasta el actual momento de desarrollo del Programa.¹

Se intentará fundamentar esas particularidades explicitando las relaciones entre el enfoque y la estrategia local adoptados y los condicionantes del contexto social e institucional. El marco de referencia de las lecciones aprendidas es también ese mismo contexto social e institucional que posee rasgos propios y otros compartidos por el escenario regional. La validez de las lecciones estará siempre condicionada a la dinámica y el sentido que asumen las relaciones de género y sociales en general, en particular en el campo del trabajo, y a las intervenciones de los actores institucionales en relación con ellas.

¹ Al momento de elaborarse esta sistematización el Programa Argentina no ha completado la ejecución de los proyectos piloto de formación de su población meta ni el período de acompañamiento y fortalecimiento de las Instituciones coejecutoras. La culminación de estas actividades permitirá, en la etapa final del Programa, consolidar el proceso de recuperación y reflexión sobre las intervenciones realizadas.

1. El escenario de intervención

En el tiempo de desarrollo del Programa muchos “supuestos”, referencias y parámetros del contexto han sufrido cambios significativos. Las modificaciones producidas en la estructura social argentina y fundamentalmente su expresión en la extensión del desempleo (15% en 1999/2000 y 25% en 2002), la profundización y el ritmo acelerado de crecimiento de la pobreza y la exclusión;² la crisis al nivel político institucional y sus consecuencias en la configuración del sistema de representación y organización social, interpelan al campo de intervención de esta iniciativa. ¿Cuál es el papel de la formación para el trabajo, cuál es la orientación y las mejores estrategias de utilización de esta herramienta para mejorar la empleabilidad y la ciudadanía de las mujeres pobres? ¿Cuántas de estas lecciones y prácticas pueden extenderse y aportar a mejorar la condición social y ocupacional de varones y mujeres en general?

Se hace necesario comenzar por precisar algunos rasgos del contexto nacional como marco referencial de esta sistematización. En primer lugar: ¿cuál es la actual situación de la población objetivo del Programa?, ¿qué ha sucedido –en términos generales– con las mujeres de los hogares pobres en Argentina?, ¿qué señales se advierten en relación con la configuración de las relaciones de género en ese sector social, y en el de los “caídos” bajo la línea de pobreza por la pérdida de los empleos y el achicamiento de los ingresos familiares? ¿Cuáles son las posiciones que están ocupando las mujeres en esa escena pública y qué repercusiones acarrea en el reparto doméstico de responsabilidades? ¿Cómo las ven sus referentes cercanos y los actores del mundo del trabajo más formalizado?

En la actualidad, sobre una población estimada en 37 millones de argentin@s, existen 18.5 millones de pobres. El trabajo en negro, la subocupación y el desempleo superan un índice de alrededor del 53%, en tanto que el 46% de la PEA busca empleo permanentemente. Hasta junio del año 2002 ingresaban en la pobreza 27.964 personas por día de l@s cuales 10.968 eran niñ@s y adolescentes. Asimismo, 20.493 personas (entre ellas 9.736 niñ@s y adolescentes) entraban en situación de indigencia.

² En apenas un año la pobreza creció en un 15% alcanzando al 53% de la población, mientras que en el momento en que comenzaba el Programa, aunque ya se hablaba de pobres y nuevos pobres, los niveles eran de algo más del 20% de la población en situación de pobreza.

Por la crisis, es récord la cantidad y la proporción de mujeres que están al frente de los hogares. Según la Encuesta a octubre 2002 del INDEC,³ el 28,8% de los hogares de todo el país tiene a una mujer como responsable principal, ya sea porque mantiene a la familia, gana más que el hombre o son viviendas sin presencia masculina: en total suman 2,7 millones las mujeres que están en esa situación. En 1991, la jefatura femenina abarcaba al 22,4% de los hogares. Tras el impacto de la crisis del Tequila en 1995 saltó al 26% y con la recesión iniciada en 1998 se empujó hasta el 28,8% actual. Este porcentaje se distribuye en las distintas ciudades del país, con valores que rondan el 35% en las ciudades más grandes, hasta un 20% en las más pequeñas.

Por otra parte, cada vez son más las mujeres que se vuelcan al mercado de trabajo porque pasaron a vivir solas, para completar el ingreso familiar o porque el tradicional jefe de hogar se quedó sin empleo.

Así, en la Capital y el conurbano bonaerense, el 34% de las mujeres trabaja o busca trabajo, cuando en los ochenta ese porcentaje rondaba el 25% y a comienzos de los noventa era el 28%. Cada aumento en la tasa de actividad de la mujer estuvo asociado a una crisis, como la hiperinflación de 1989, el Tequila en 1995 o la recesión iniciada en 1998.

Al mismo tiempo se ha incrementado la inestabilidad de los empleos, con reducción en la cantidad de horas pagas, un alto deterioro de la relación contractual y del acceso y características de red de seguridad social. Esto afecta en mayor medida a las mujeres, en especial a las jefas de hogar obligadas a conseguir algún trabajo por ser las responsables del hogar. En promedio los ingresos de las jefas de hogar son un 28% inferior a los de los jefes varones.

En el marco de esta crítica situación se está verificando una situación de nuevo protagonismo de las mujeres en la esfera de la participación social. Los movimientos de desocupad@s, también llamados movimientos piqueteros,⁴ irrumpen masivamente en la escena nacional. Son nuevos tipos de organizaciones en las cuales la presencia y el protagonismo femenino es significativamente más importante en número y en posiciones de responsabilidad, a diferencia de las tradicionales organizaciones de la sociedad civil (las organizaciones gremiales de

³ Instituto Nacional de Estadística y Censos.

⁴ El piquete o el corte de ruta ha sido la modalidad de lucha adoptada por estos movimientos.

trabajador@s, los partidos políticos). Las mujeres son el motor y es destacada su incorporación: 8 de cada 10 centros piqueteros están encabezados por ellas que son pioneras en la organización de los comedores y los roperos comunitarios, pero también, en la participación en las movilizaciones y los piquetes. En los cortes de ruta, 4 de cada 10 mujeres forman parte de los cordones de seguridad, fuertemente involucradas en las acciones de toda índole y tomando decisiones. Los centros populares, que son la base física de estas organizaciones están a cargo de las mujeres siendo mayoritaria su participación –también– como delegadas y/o referentes locales. La formación de una nueva estructura comunitaria se presenta como respuesta ante la grave situación de pobreza y desocupación. En este espacio público vinculado a la construcción de proyectos y alternativas a la crisis social e institucional la labor de las mujeres es destacada y visibilizada, siendo valoradas y reconocidas por sus pares.⁵

Aunque, algunos rasgos se han modificado, sin embargo, los estereotipos persisten y un orden de género que segmenta y relega en el mercado de trabajo, continúa incidiendo en las oportunidades de trabajo que se les ofrecen a las mujeres y también permea las oportunidades y las elecciones ligadas a la formación.

Como en otras décadas, el nivel y modalidad de participación de las mujeres –y en particular de las mujeres pobres en el espacio público y específicamente en el público laboral–, se condiciona por un entrecruzamiento de factores externos, sintetizados en los párrafos anteriores, pero también por decisiones y proyectos personales. *Es sobre esa capacidad de formularse proyectos que este Programa se propone intervenir. Es con el objetivo de potenciar los proyectos de las mujeres que se propone mejorar la calidad de la formación técnica y profesional a la que ellas accedan.*

Para completar este marco referencial, se aborda la situación de las políticas destinadas a la población objetivo del Programa. *Los actores y las políticas, así como la población objetivo, son sujeto de esta intervención.*

Cuando el diseño del Programa Argentina fue aprobado (1998) , si bien los niveles de desempleo eran altos y se consolidaba un sector de nuevos pobres que engrosaba las filas de los y las pobres estructurales, el Estado se daba un cierto

⁵ “[...] cuando se queda sin trabajo, el hombre se deprime y se encierra en su casa. Son las mujeres las que salen y se acercan al movimiento y las que terminaron empujando a toda la familia...”, Juan Cruz –miembro de uno de los movimientos de desocupad@s. Entrevista en un diario local.

espacio para definir políticas o intervenciones de carácter más estratégico (entre ellas y dentro del campo laboral las vinculadas a la regulación de la fuerza de trabajo, a la atención del desempleo a través de programas de inclusión de desocupados en proyectos locales productivos o de servicio a la comunidad; y a la definición de orientaciones para una política de formación de los recursos humanos). Con el tiempo estas ideas fuerza fueron diluyéndose en respuestas que priorizan la atención de la emergencia social y ocupacional sin visualizar la articulación con proyectos de transformación de más largo plazo.

Es en este escenario institucional que FORMUJER interviene a través de una herramienta –la formación para el trabajo– con el propósito de aportar a estrategias que mejoren las condiciones y la situación socio ocupacional de una población cada vez más empobrecida en un contexto en el cual los modelos de organización del trabajo, de relacionamiento con los referentes públicos, que ya no le brindaban oportunidades, se han resquebrajado, están en crisis, y en el que es necesario delinear o proponer caminos alternativos.

2. Fundamentación del modelo de intervención adoptado

Con el propósito de contribuir a aumentar la productividad y oportunidades de empleo de las mujeres de bajos ingresos a través de la formación profesional como herramienta de intervención, el Programa FORMUJER se define como una iniciativa de fortalecimiento a las instituciones que trabajan en ese campo. Al mismo tiempo, como una intervención de carácter piloto que, por tanto, debe dejar recomendaciones e instrumentos de política.

El fortalecimiento institucional es la estrategia que adopta el Programa para revisar y enriquecer desde la perspectiva de la equidad de género y la equidad social, los enfoques, metodologías y prácticas existentes en la región y en el ámbito local en materia de formación para el trabajo. Adopta esta estrategia frente a otras posibles o disponibles en el repertorio de las políticas públicas, como podrían ser el establecimiento de un marco normativo, la asignación de recursos según parámetros generales con seguimiento a distancia del comportamiento de los actores; acciones directas hacia la población objetivo con prescripciones generales relativas –por ejemplo– a cupos, distribución geográfica, perfil sociodemográfico u ocupacional, entre otras.

En su ejecución, FORMUJER enfrenta al doble **desafío de fortalecer capacidades institucionales** a partir de un conjunto de saberes acumulados y, a la vez, **construir y validar criterios y recomendaciones** trascendiendo la lógica de una experiencia focalizada.

En ese marco, la estrategia pudo haber sido:

- ◆ la *aplicación de modelos, metodologías e instrumentos* para mejorar la calidad de la formación para el trabajo desarrollados a un nivel central con su posterior validación en acciones focalizadas;
- ◆ *la revisión y construcción de enfoques, criterios y metodologías* a partir de un marco de objetivos, componentes y ejes estratégicos definidos.

Esta última ha sido la modalidad de fortalecimiento adoptada por el Programa y enfatizada en Argentina. La misma supone actividades de cooperación y construcción interinstitucional o multiactoral, más que de asistencia unidireccional.

El modelo de intervención de FORMUJER hace eje en la construcción conjunta y en la complementación de puntos de partida y experiencias diversas, más que en el fortalecimiento entendido como la transferencia de saberes y respuestas de carácter universal a una problemática. Esta característica adquiere una significación absoluta en el caso de Argentina, ya que el Programa se inserta en un ámbito (el Estado al nivel central) que coejecuta sus acciones con múltiples y heterogéneas instituciones.⁶ Esto llevó al reconocimiento de puntos de partida y de estrategias institucionales diversas que hacen inviable la aplicación de instrumentos únicos y estandarizados. **También detrás de esta modalidad de intervención hay una definición acerca de cómo resolver, desde una política, la tensión entre su vocación de alcance universal y la atención de problemas y perspectivas de solución diferenciados.**

⁶ Condicionante que impone el contexto a una política pública de formación profesional que se pretenda sistémica y universal, a partir de la existencia de una oferta dispersa y de una impronta de descentralización de los servicios educativos fijada desde el Estado nacional.

“Es frecuente la tendencia a universalizar los análisis y estandarizar a priori las respuestas. El resultado suele ser la negación e invisibilización de las múltiples formas que adquiere la identidad de género [...], la pobreza y [consecuentemente el resultado suele ser, también] el fracaso de estas respuestas” en tanto no llegan a incidir en las condiciones de vida y de trabajo de mujeres y varones concretos (S. Fernández, 2002).

A partir de este enfoque, ¿qué aspectos en particular fundamentan la modalidad de intervención adoptada?

2.1 El encuadre institucional de la formación profesional como fuente de fundamentación

El encuadre institucional de la formación profesional en Argentina, que muestra una oferta distribuida y dispersa entre actores de diferente nivel y extracción y un Estado con competencias para orientar y regular el rol de los actores, contribuye a fundamentar la modalidad de trabajo adoptada por FORMUJER.

Lo que el Programa Argentina se propuso fue “pilotear” un modelo de gestión que supone la existencia de un Estado que:

- define políticas de formación profesional fijando orientaciones y criterios rectores;
- identifica y selecciona a los actores por sus competencias y su trayectoria para trabajar en función de los objetivos a cumplir;
- coopera y dialoga con ellos para adecuar y ejecutar esas orientaciones en sus contextos;
- promueve la integración de sus acciones en proyectos más amplios de desarrollo local y tiene vínculos y sinergia con el sistema educativo y el sistema de relaciones laborales;
- integra a los actores en una gestión sistémica para optimizar e intercambiar recursos y saberes.

Es una modalidad opuesta a aquella que se maneja con parámetros e instrumentos estandarizados destinados a actores institucionales indiferenciados o

prototípicos. En este modelo de gestión los actores descentralizados, para ajustarse a la oferta del Estado y hacer uso de los recursos disponibles, fuerzan sus proyectos invisibilizando sus carencias, sus particularidades con lo que, normalmente, terminan restándole pertinencia y eficacia a la intervención social y a la inversión realizada.

Hay lecciones aprendidas en ese sentido, a partir de la experiencia transitada por programas de formación profesional de carácter masivo implementados, tanto en Argentina, como en otros países del Cono Sur, en la década anterior. Las falencias mayores no radicarón ni en los objetivos ni en las orientaciones genéricas fijadas, sino precisamente en el modelo de intervención, básicamente en la modalidad de relación con los actores (las instituciones de formación) y con los contextos (referentes de la demanda, de la población y de los ámbitos locales). Algunas características de este modelo fueron justificadas por la masividad de su cobertura. *Desde FORMUJER, se entiende que la relativa priorización de parámetros formales en la evaluación de las ofertas de capacitación (costo, cantidad de vacantes, carga horaria, infraestructura física, entre otros), frente a características más sustantivas ligadas a la pertinencia de las instituciones y de la formación, favorecieron la práctica de una lógica ofertista por parte de los actores co-ejecutores con el Estado de estas políticas.* En realidad, esta modalidad de intervención responde más a un enfoque sobre la gestión de la formación, que a un atributo irreversible de las iniciativas masivas.⁷

Volviendo al Programa FORMUJER, *la dispersión de la oferta de formación profesional en Argentina impone reparar en la heterogeneidad institucional que la caracteriza. Es desde allí que el Programa debe construir sus estrategias y lecciones dando cabida a los diferentes contextos y recién entonces las respuestas serán inclusivas e integradoras del conjunto y, por tanto, validadas como lecciones.*

⁷ Como parte del proceso de sistematización y en una etapa más avanzada del Programa, se reflexionará acerca de cómo pueden adecuarse herramientas y procesos desarrollados por el Programa FORMUJER en Programas de formación profesional o de empleo de carácter masivo.

Las temáticas que aborda FORMUJER –incorporar el enfoque de género, mejorar la calidad de la formación– fundamentan la adopción de una modalidad de intervención basada en el **acompañamiento** de las instituciones y la **construcción conjunta** en un horizonte de **mediano plazo**.

FORMUJER ha definido como retos:

- contribuir –con la formación– a remover discriminaciones y estereotipos fundados en el género y la clase que restringen y condicionan la vida laboral de las mujeres;
- actualizar y revisar el enfoque de la formación para el trabajo a fin de darle pertinencia respecto de los cambios producidos en la organización y en el mercado de trabajo; y de promover relaciones de género más equitativas en ese escenario.

Trabajar en estos campos para producir modificaciones sostenibles requiere de un proceso, al menos de mediano plazo, de deconstrucción y reconstrucción de comportamientos, prácticas y enfoques, que sólo pueden darse a partir de un acompañamiento cercano y un trabajo conjunto con los actores. Se trata de un cambio de mirada en el cual se valorizará tanto el proceso como los resultados y en el cual estos serán evaluados en relación con el punto de partida, más que en relación a un parámetro de llegada.

La apropiación de estos enfoques hace más pertinentes y efectivos caminos inductivo-deductivos que “al revés”: introyección de soluciones elaboradas desde afuera. La asistencia técnica desde la coordinación del Programa al nivel central se orienta, entonces, a revisar críticamente las experiencias y saberes de los actores “destinatarios” del fortalecimiento, para complementarlos y fortalecerlos con las herramientas y saberes disponibles, más que a promover o acompañar la aplicación de instrumentos. Esto necesariamente requiere de tiempo y cercanía, pero redunda en impacto y sostenibilidad. *Lo que el Programa básicamente debe generar en las instituciones y en las personas es la necesidad de apropiarse de estas nuevas “miradas” y comprender la incidencia que este cambio tiene para mejorar la calidad de lo que se hace.* Tal como lo proponen los enfoques actualizados de la educación y la formación en general: es importante acompañar el desarrollo de

competencias, y en particular generar la necesidad de aprender y fortalecerlas a lo largo de la vida (institucional o personal).

El objetivo centrado en el mejoramiento de la empleabilidad y la ciudadanía de las mujeres fundamenta la adopción de una modalidad de intervención que parte de contextualizar estos conceptos y las estrategias para trabajar sobre ellos.

FORMUJER se propone mejorar la calidad de la formación para mejorar la empleabilidad de la población atendida.

Para ello:

- ➔ promueve la incorporación de la mirada de género en las prácticas y contenidos de la formación, de modo de identificar y remover estereotipos y asignaciones de roles que frenan los proyectos de mujeres y varones;
- ➔ construye o revisa la formación desde el enfoque de competencias laborales aplicado a la formación, para definirla a partir de los requerimientos del contexto y así hacerla pertinente y valiosa.

Para que esa formación se constituya en una herramienta estratégica a disposición de los sujetos, debe apuntar adecuadamente a los condicionantes de la empleabilidad de esos sujetos y –por lo tanto– reparar en las características que asumen las marcas de género en el espacio social en el que estas personas viven y se desempeñan o habrán de desempeñarse como trabajador@s. *La formación debe considerar las demandas y posibilidades del entorno y las respuestas y proyectos que los actores se plantean, para que el trabajo sobre la empleabilidad se adecue a ese contexto.*

Esto implica que las instituciones revisan y construyen su oferta a partir de una vinculación productiva con los referentes del contexto:

- la población
- la demanda
- el espacio local

La estrategia de construcción de proyectos en el caso de Argentina, atraviesa la modalidad de trabajo con las instituciones y con las personas.

Para un Programa o política desde el nivel central, el trabajo de fortalecimiento a instituciones heterogéneas insertas en contextos igualmente heterogéneos, supone el desafío de atender a las particularidades de cada una, para generar estrategias institucionales sostenibles y conducentes al cumplimiento de su objetivo: el mejoramiento de la empleabilidad.

Esas estrategias constituyen el proyecto institucional, que no nace ni empieza con FORMUJER, pero que el Programa toma en cuenta para fortalecerlo con algunos componentes específicos que son sus ejes:

- Revisión de la oferta formativa incorporando enfoque de género
- Consolidación de mecanismos de relacionamiento con actores del sector productivo y del contexto
- Fortalecimiento de estrategias de relacionamiento con la población en la que focaliza el Programa
- Articulación con otros actores y experiencias del campo de la formación profesional
- Transferencia y disseminación de la experiencia.

En el trabajo de fortalecimiento con las personas el enfoque es el mismo: las instituciones de formación deben plantearse una modalidad de relacionamiento que articule la prestación de la formación con un proceso de acompañamiento para la construcción de proyectos personales tendientes a mejorar la empleabilidad, buscando transformar un punto de partida desfavorable en virtud de condiciones externas y subjetivas en un proyecto ocupacional deseable y posible.

El procedimiento metodológico para trabajar la empleabilidad es lo que, en el marco de FORMUJER, se denomina **Proyecto Ocupacional**.

3. Diseño de la estrategia de intervención

A partir de la fundamentación y los criterios descritos se plantea una intervención caracterizada por distintos ingredientes y procesos que –en conjunto– contribuyen a alimentar la dirección estratégica del modelo:

Los *ingredientes* son los *componentes* o *líneas de acción definidas por FORMUJER a nivel regional*, el *procedimiento –el cómo– ilustra sobre la dirección estratégica transitada por Argentina*.

¿Cuáles son los énfasis del modelo de intervención del FORMUJER Argentina, que han complementado la iniciativa y los aprendizajes desde el Programa Regional en su conjunto?

Hay un primer eje sustantivo y tres ejes estratégicos propios de la iniciativa desarrollada desde el Ministerio de Trabajo, que forman parte de un mismo enfoque:

- *Acompañar proyectos institucionales preexistentes* en el campo de la formación para el trabajo, para fortalecer su calidad desde criterios de equidad de género y de equidad social.
- Una *estructura de gestión* basada en la *intervención coordinada de varios actores*.
- Una *estrategia de intervención* desde el Estado nacional centrada en la *cooperación y el fortalecimiento institucional de los proyectos y capacidades institucionales de los actores*, dentro de un marco de objetivos y componentes claramente determinados y monitoreados desde el Estado.
- Por último, y derivada de la anterior, una *estrategia de relacionamiento con la población meta* de las acciones –las mujeres de bajos ingresos, mujeres de sectores pobres o empobrecidos– centrada, igualmente, en el *fortalecimiento o construcción de sus proyectos personales o colectivos*, ligados al trabajo.

Dada la modalidad y estructura de las Publicaciones FORMUJER, la descripción del modelo de intervención en este documento se detiene en los primeros ejes, el último –referido a la estrategia de Proyecto Ocupacional como construcción de las personas que pasan por la formación– es abordado en profundidad en

el documento específico destinado a esa línea de acción, pero teniendo presente que está integrado y responde a la misma lógica.

Para implementar esta estrategia de intervención, se definieron actividades y procesos que se detallan a continuación.

Su ordenamiento no implica una ejecución secuenciada. Si bien hay algunas actividades propias del lanzamiento o puesta en marcha del Programa y otras de su etapa más avanzada o de cierre, se trata –en su mayor parte– de procesos continuos.

- ➔ *Conformación en el marco de la estructura del Ministerio de Trabajo de una coordinación nacional del Programa*
- ➔ *Identificación y selección de instituciones beneficiarias y coejecutoras*
- ➔ *Planificación conjunta con las instituciones coejecutoras*
- ➔ *Fortalecimiento y trabajo conjunto al nivel local en torno a los distintos componentes del Programa*
- ➔ *Articulación al nivel central*
- ➔ *Monitoreo y evaluación*
- ➔ *Revisión y recuperación de la experiencia*
- ➔ *Articulación, transferencia y diseminación al nivel central, local y regional.*

4. Implementación del modelo de intervención desde el nivel central y en los contextos locales

Tanto en el diseño como en la implementación, el Programa Argentina debió contemplar *un doble direccionamiento de sus actividades:*

- *hacia el nivel central, en el ámbito del Ministerio de Trabajo y en particular de la Secretaría de Empleo, considerando el objetivo de impacto y transversalización en la política pública de esta iniciativa. Así procuró articular sistemáticamente su planificación y ejecución con los niveles técnico político de decisión y desarrollo de otros Programas y Áreas del Ministe-*

rio que actúan en el campo de la formación profesional. También con otros programas destinados a población objetivo de similar perfil que la del Programa;

- *hacia las zonas de focalización y ejecución de los proyectos piloto:* con las instituciones de formación profesional beneficiarias y coejecutoras y los actores locales vinculados al plan de trabajo construido en conjunto.

El propósito de esta doble dirección es que, al trabajarse de manera sinérgica, en la retroalimentación de estos espacios se construya la política. En este modelo, la coordinación nacional del Programa, por su condición de unidad técnica central del Programa, se constituye en “bisagra” que articula y agrega valor a la transferencia de iniciativas y desarrollos que se producen en uno u otro espacio.

El tipo de actividad desarrollada desde la coordinación nacional hacia el nivel central y hacia el nivel local ha sido de naturaleza diferente:

Al nivel central	→	de propuesta, negociación y articulación
Al nivel local	→	de fortalecimiento y construcción conjunta

A continuación y para ordenarlo, se estructurará el relato de la implementación del Programa en base a los procesos indicados al final del punto 3.



FORMUJER/Argentina, está situado dentro del Ministerio de Trabajo, organismo que –como ya se señalara– tiene competencias para la definición de la política de formación profesional y la implementación de programas y proyectos en esa área. Se inscribe –como también ya se explicara– en un escenario en el cual la oferta de educación técnica y de formación profesional, está diseminada en un universo heterogéneo de actores: no existe –como en otros países de la región– ninguna institución aun de carácter mixto que la concentre. Esta inscripción en el Estado llevó a FORMUJER a un *diseño de coejecución con terceros* –en este caso instituciones que brindan formación profesional o técnica, de distinto origen o carácter– y de *articulación y retroalimentación* con la política del Ministerio.

El desafío central de FORMUJER –incorporar mirada de género en las prácticas y desarrollos de las IFP– llevó a incluir, dentro de la estructura de gestión territorial, a otro actor: organizaciones locales con trayectoria en el trabajo con mujeres –organizaciones no gubernamentales (ONG)–. Su rol fue el de fortalecer a las instituciones de formación en el relacionamiento con la población objetivo y en el trabajo de deconstrucción y reconstrucción de una formación y unas prácticas no sexistas.

El considerar a la formación como una herramienta integrada a iniciativas o sistemas de desarrollo productivo o de desarrollo local, llevó a FORMUJER Argentina a extender el eje de relacionamiento con el sector productivo que establecía originalmente el Programa Regional como componente del fortalecimiento institucional, a un concepto más amplio de relacionamiento y convocatoria con otros actores del contexto gubernamentales o no gubernamentales, o sea con todos aquellos que estén en condiciones de pensar –en conjunto– iniciativas de inclusión de la población objetivo para mejorar sus condiciones de vida, su situación ocupacional y contribuir al esfuerzo colectivo. *Se promovió especialmente un rol significativo de la formación en la dinamización de iniciativas productivas y de planes estratégicos al nivel local. Finalmente, este eje del modelo responde también al desafío de focalización y contextualización que se plantea el Programa Regional.*

4.1 Los procesos implementados

→ *Conformación de la coordinación nacional del Programa y funcionamiento en articulación con la estructura del Ministerio*

La Unidad Nacional Ejecutora (UNE) se ubica en el área responsable de las políticas y programas de formación profesional del Ministerio, actualmente denominada Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional y se integra por la coordinadora nacional y especialistas a cargo de los distintos componentes que complementaron y fortalecieron la conducción técnica de la coordinación en las siguientes temáticas: asistencia técnica, pedagógica conceptual y metodológica (componente de Desarrollo Curricular); género y proyecto ocupacional (componentes de Orientación Ocupacional y Estrategias Compensatorias), relacionamiento con el contexto (componente de Enlace con el entorno productivo y social), planificación, monitoreo y evaluación y administración de los recursos financieros. Asimismo, la UNE contó con la colaboración puntual de consultorías internacionales y locales en los ejes específicos y transversales del Programa.

El perfil y la conformación de la UNE, el establecimiento de articulaciones sustantivas y técnico administrativas en el marco de la estructura del Ministerio y la marcha general del Programa fueron procesos desarrollados en consulta y avalados por el nivel político (Secretaría de Estado) o técnico político (Dirección de Formación).

La estrategia implementada para producir impacto en la estructura del Ministerio, en sus programas, proyectos y en las prácticas de sus cuadros técnicos se ha nutrido de distintos tipos de actividades:

- ◆ La solicitud de aval para la ejecución de planes de trabajo y de tareas o desarrollos específicos ante el nivel técnico político y la presentación conjunta, ante el nivel político, como parte de las propuestas e iniciativas del sector.
- ◆ La visibilización de los productos desarrollados por FORMUJER y el análisis de su aporte a otros programas y proyectos.
- ◆ La convocatoria sistemática de los cuadros técnicos a encuentros (talleres, eventos) de planificación, evaluación y formación organizados por el Programa.

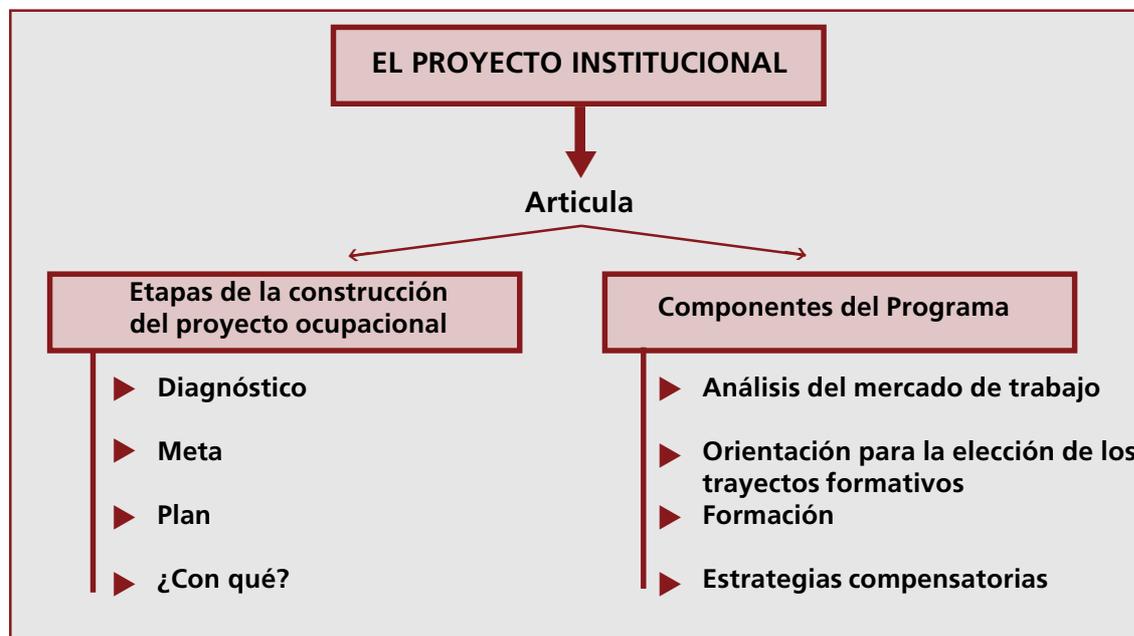
- ◆ La realización conjunta de los procesos y productos del Programa: selección de instituciones; asistencia técnica conjunta en terreno a los actores; confección de criterios y términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría (análisis de mercado de trabajo, desarrollo de estrategias de comunicación; desarrollo de soportes para la evaluación de instituciones y población destinataria); elaboración de la normativa, etc. *Es a través de esta modalidad de articulación sistemática y de inserción en los procesos de trabajo de otras áreas del sector, que el enfoque y los productos de FORMUJER alcanzan logros de transversalización e impacto.*
- ◆ La atención de requerimientos de otros programas para acompañar o fortalecer las líneas de acción desarrolladas directamente por el Ministerio o para brindar asistencia técnica a los actores descentralizados que participan de los mismos: *o sea la sinergia entre programas facilitada desde el nivel técnico político.*

La planificación global del Programa y la adecuación del diseño regional al escenario nacional fueron consensuadas con la participación del nivel técnico político. A continuación, las negociaciones con actores externos, la ejecución de las acciones –especialmente aquellas desarrolladas en las zonas de focalización– y la producción de recomendaciones, han sido consultadas, acordadas y avaladas con el propósito compartido de sentar las bases de una política incorporando el criterio rector de la equidad de género.

Más adelante, cuando se presenten los resultados alcanzados se detallarán productos de *esa articulación que opera como estrategia de institucionalización y transferencia técnica.*

➔ *Identificación y selección de instituciones beneficiarias y coejecutoras*

En la fundamentación se adelantaba que FORMUJER, tanto en el trabajo con las IFP, como con las personas, recurrió a los aportes de la planificación estratégica con perspectiva de género, en la convicción de que el trabajo por proyecto favorece la sostenibilidad, relevancia y pertinencia de la intervención. *Hay una correlación entre el proceso de construcción de proyectos personales y la revisión de los proyectos institucionales, de cara a participar en el Programa.* En este documento, tal como se indicara, se abordará la modalidad de trabajo con las IFP, o sea los proyectos institucionales.



Simultáneamente a las estrategias de transferencia e impacto, presentadas en el punto anterior, en relación a la estructura central del Ministerio y sus políticas, FORMUJER encaró el trabajo con los actores destinatarios del fortalecimiento: las instituciones de formación profesional.

Como se dijera anteriormente, **FORMUJER Argentina se propuso pilotear una modalidad de ejecución de política de Estado, basada en la cooperación y el diálogo con los actores, a partir de la definición de objetivos y criterios rectores.** En esta ejecución con terceros radica la adecuación nacional del modelo general del Programa Regional.

¿Cuáles fueron los elementos de esa estrategia? Ellos se integran por dimensiones que son propias de Argentina y otras que adoptan, complementan o profundizan los lineamientos regionales:

- ◆ *Construcción de criterios de selección y evaluación de instituciones beneficiarias y coejecutoras.*⁸ Constituye la primera fase de implementación del modelo de intervención. Los criterios de elegibilidad de las instituciones fueron definidos, en base a los objetivos del Programa, al inicio del mismo. *Se buscaron “partenaires” de calidad técnica y con trayectoria en las temá-*

⁸ Para ampliar, ver: FORMUJER Argentina, “Proceso de selección y evaluación de instituciones de formación beneficiarias”, edición nacional de las *Publicaciones FORMUJER*, 2000, disponible en la página web *Mujer, Formación y Trabajo*.

ticas abordadas por el Programa para coejecutar las acciones. Asimismo, se definieron zonas de focalización, también según criterios fijados en acuerdo con el Ministerio y los organismos de asistencia técnica y financiera del Programa.⁹ Este sistema de criterios de selección (de zona y de institución) busca dar cuenta de la heterogeneidad de la población destinataria de las acciones, del perfil socioeconómico productivo en el que han de desempeñarse las mujeres de bajos ingresos y también de la diversidad institucional en el campo de la formación profesional.

- ◆ *Elaboración de un instrumento de recolección de información sobre el perfil de las instituciones.* El instrumento fue acompañado de un documento conceptual de presentación de los objetivos del Programa y se distribuyó entre un conjunto de instituciones en las zonas predeterminadas. Las instituciones que participaron del proceso de selección, fueron preseleccionadas de los registros del Ministerio de Trabajo y recomendadas por informantes clave del mundo del trabajo, de la formación profesional y del trabajo con mujeres de bajos ingresos. El análisis de la información contenida en este instrumento –que operó, además, como una solicitud de adhesión a FORMUJER– permitió un primer informe técnico y una segunda preselección de instituciones cuya información fue validada en campo para el dictamen final.

Como resultado de estos procesos se cuenta con una caja de herramientas para el fortalecimiento de la calidad institucional, compuesta por los siguientes instrumentos de recolección y criterios de evaluación que son transferibles y aplicables en otras intervenciones similares:

- “Criterios e instrumentos para procesos de selección de instituciones, diagnóstico de calidad institucional”¹⁰
 - Grilla de Criterios y Evaluación de instituciones de formación profesional
 - Instrumentos para selección de ONG

⁹ Ver “Criterios de Selección de Instituciones”, Documento presentado al BID como parte de las condiciones previas para la puesta en marcha del Programa.

¹⁰ Los documentos mencionados forman parte de la edición nacional de *Publicaciones FORMUJER* y se hallan disponibles en la página web *Mujer, Formación y Trabajo*, Programa FORMUJER Argentina.

- Instrumentos de recolección de información institucional
- Cuestionario de evaluación de instructor@s
- Cuestionario a Equipos Técnicos para la Evaluación Institucional
- “Metodología de planificación de programas y proyectos con Instituciones”
 - Propuesta metodológica, objetivos, y encuadre institucional para la implementación del Programa con las IFP
 - Relatoría del Taller de Planificación con IFP
- ◆ *Proceso de selección como estrategia de fortalecimiento: fue encarado en conjunto con otros programas y áreas del Ministerio bajo la coordinación de la UNE de FORMUJER con el propósito de transferir los objetivos, criterios e instrumentos a la estructura técnica del Ministerio. Como recuperación de lecciones aprendidas, se puede rescatar a esta como una estrategia de transversalización y ampliación de equipos sensibilizados y formados para incorporar criterios de equidad y calidad en la evaluación de instituciones de formación profesional o que actúen en el campo del empleo. El resultado final de estos procesos se visualiza a continuación.*

MAPA INSTITUCIONAL Y DE ESPECIALIDADES FORMATIVAS

PUNA Y QUEBRADA

IFP: Cooperativa Punha Ltda.

ONG: Sujeto y Predicado y Asociación para la Promoción Integral - API

- ✓ Producción textil artesanal: hilado, tejido en telar, tejido a dos agujas, teñido, terminaciones
- ✓ Producción artesanal de dulces y conservas

CAPITAL Y GRAN MENDOZA

IFP: Instituto Tecnológico Universitario - ITU

ONG: Fundación Ecuménica de Cuyo - FEC

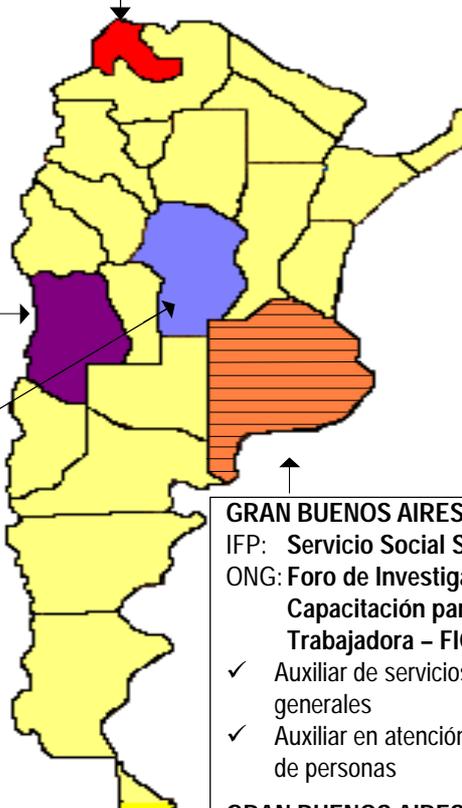
- ✓ Auxiliar de Comercio con dos orientaciones: caja y reposición de mercaderías
- ✓ Auxiliar informático en redes y cableados
- ✓ Auxiliar de panadería y repostería

CAPITAL Y VALLE DE PUNILLA

IFP: Área de Formación Profesional de la Dirección de Empleo de Córdoba - COMCAL y CEDER

ONG: Servicio Habitacional y de Acción Social - SEHAS

- ✓ Recepcionista e informante turístico
- ✓ Especialista en servicios integrales de salón: camarera, auxiliar en organización de eventos
- ✓ Construcción artesanal e industrial de piezas metálicas soldadas



GRAN BUENOS AIRES OESTE:

IFP: Servicio Social San Cayetano

ONG: Foro de Investigación y Capacitación para la Mujer Trabajadora - FICAM

- ✓ Auxiliar de servicios domésticos generales
- ✓ Auxiliar en atención y cuidados de personas

GRAN BUENOS AIRES SUR:

IFP: Universidad Nacional de Quilmes. Programa para la Formación Profesional - UNQ-FUNDEMOS

ONG: Foro de Investigación y Capacitación para la Mujer Trabajadora - FICAM

- ✓ Especialista en micropropagación de plantines por biotecnología

→ Planificación conjunta con las instituciones coejecutoras

Una vez seleccionadas las instituciones coejecutoras, la intervención con ellas se organizó a partir del diseño y ejecución de planes de trabajo. Estos se formularon considerando los objetivos del Programa, las líneas de acción, las metas

y los plazos de ejecución. Para el proceso de construcción de los planes se propusieron y siguieron las siguientes fases:¹¹

- *Análisis de las condiciones institucionales de implementación, evaluación de fortalezas y debilidades en relación a las distintas líneas de acción.* En un taller de trabajo con los equipos técnicos de las IFP se desarrolló un proceso de análisis de la situación de las instituciones respecto de los objetivos a lograr por el Programa y de definición de fortalezas y debilidades para reconocer el punto de partida. Asimismo se trabajó sobre la visión respecto de sus propios proyectos institucionales como marco para la incorporación de FORMUJER. En el análisis de situación se consideró su posición respecto de los distintos componentes del Programa: capacidades técnico pedagógicas para revisar y desarrollar su oferta formativa incorporando enfoque de género y de competencias; trayectoria y potencialidad de relacionamiento con el contexto para darle pertinencia a la formación y viabilizar prácticas y proyectos de inserción; trayectoria de trabajo con la población objetivo para adecuar las prácticas institucionales al perfil de la población; articulación con otras instituciones de formación profesional para facilitar el impacto y la transferencia.
- *Diseño del plan* con resultados, plazos, actividades, recursos afectados propios y del Programa. Para este diseño consensuado y acompañado desde la coordinación, las instituciones contaron con una planificación global elaborada por el Programa (el proyecto FORMUJER). En esta fase, la expresión de los resultados y – en particular – de las actividades, dieron cuenta de las características y “matices” específicos que asumió FORMUJER en cada una de las zonas. *Aquí es cuando el marco que ofrece el modelo de intervención del Programa se plasma en proyectos contextualizados y sostenibles que se basan en la historia institucional para fortalecerla y en las necesidades futuras.*
- *Suscripción de convenios y acuerdos de asistencia técnica y financiera.* Mediante la asistencia técnica brindada por la UNE, las instituciones asignaron recursos y elaboraron los presupuestos locales: los criterios de

¹¹ Para ampliar, ver FORMUJER Argentina, “Propuesta metodológica, objetivos y encuadre institucional para la implementación del Programa con las IFPs”, edición nacional y disponible en la página web *Mujer, Formación y Trabajo*.

asignación y los topes presupuestarios fueron fijados al nivel central. Esta etapa cerró el proceso de planificación y permitió la firma de acuerdos y compromisos entre las IFP y la Secretaría de Empleo. *Esta instancia visibilizó nuevamente el Programa y su metodología ante la estructura del Ministerio.* En los procesos de elaboración del marco jurídico (Reglamento Operativo del Programa y Modelo de Convenio con Terceros) y de habilitación de los recursos financieros se trabajó de manera conjunta con otros sectores.

En base a estos planes de trabajo se administró, ejecutó, registró, monitoreó y se evalúa el avance y el cumplimiento de metas.

➔ *Fortalecimiento y trabajo conjunto al nivel local en torno a los distintos componentes del Programa*

Siempre considerando las fortalezas y debilidades de cada IFP, se han ido coordinando las acciones de asistencia técnica desde la coordinación nacional y de intercambio entre las instituciones a partir de sus complementariedades, con lo que se reproduce la metodología que se utilizó a nivel regional del Programa.

Los grandes componentes del proceso de fortalecimiento han sido:

- ◆ Definición de conceptualizaciones e instrumentos para apoyar el fortalecimiento, incluyendo y adaptando, cuando fue necesario, los avances (documentos e instrumentos) desarrollados por el Programa Regional
- ◆ Instancias centrales de talleres de transferencia e intercambio sobre los ejes estratégicos del Programa: género, orientación para el proyecto ocupacional, etc., con equipos directivos y técnicos de las instituciones
- ◆ Asistencia técnica en terreno y a distancia en relación a los productos y estrategias sustantivas del Programa y en los aspectos vinculados a la administración de los recursos presupuestarios
- ◆ Monitoreo y revisión del plan y las actividades. Revisión de la asignación de recursos
- ◆ Encuentros de evaluación (objetivos en relación a la institución, el contexto y la población destinataria) y revisión de la planificación
- ◆ Participación de las instituciones en eventos de carácter regional de evaluación y sistematización de la experiencia del Programa.

➔ *Articulación y trabajo con otros al nivel central*

Al igual que en el proceso de selección de instituciones coejecutoras, el *compartir con otros programas y áreas*, procesos tales como la asistencia técnica en las zonas de focalización, el diseño de instrumentos, el análisis de propuestas, la evaluación de resultados, etc., *fue una de de las claves de la estrategia de transversalización y fortalecimiento que, al igual que la anterior fase, reproduce los lineamientos metodológicos del Programa Regional: la construcción conjunta y la retroalimentación.*

➔ *Monitoreo y Evaluación*

Como actividad permanente de la UNE se ha realizado el seguimiento y revisión de los planes y actividades así como del proceso desarrollado por las instituciones, por la población beneficiaria y por los actores del entorno local. Dicho monitoreo se realiza mediante los informes de avance de las IFP y las visitas del equipo de la UNE a las zonas de focalización.

Por otra parte, y a partir del desarrollo de un modelo regional para la evaluación del Programa,¹² se adecuaron y aplicaron instrumentos de relevamiento de información para la evaluación de resultados e impacto entre la población objetivo, los equipos técnicos y de formación de las instituciones. El proceso de evaluación está en curso, si bien se cuenta con resultados parciales pero ilustrativos sobre la focalización en la población y la institucionalización del Programa.¹³

➔ *Revisión y recuperación de la experiencia (instancias de intercambio y de construcción de documentos)*

La sistematización de la experiencia es una línea de acción planteada con énfasis para la etapa de cierre del Programa, tanto en las instituciones coejecutoras como en la coordinación nacional.

¹² El modelo se abordará en un documento específico de la Serie *Materiales conceptuales y didácticos* de las *Publicaciones Regionales FORMUJER*.

¹³ Para ampliar, ver Relatoría Taller Regional "Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género", Purmamarca, Jujuy, Argentina, marzo de 2003, disponible en la página web *Mujer, Formación y Trabajo*.

Con pautas orientadoras definidas en consenso desde la coordinación regional de FORMUJER,¹⁴ comenzó el proceso de sistematización. Los resultados de la evaluación serán insumo del mismo.

Hasta el momento el Programa Argentina ha formalizado una primera versión de la sistematización al nivel central y las instituciones están desarrollando el suyo, con intercambios y asistencia desde la UNE.

Como resultado de este proceso de recuperación de la experiencia y de lo producido se está construyendo la edición nacional de los materiales desarrollados durante la marcha del Programa en los distintos componentes, que ya ha sido mencionada en varias oportunidades en este documento. En este proceso participan las instituciones y sus equipos técnicos revisando y nuevamente validando las ofertas de formación desarrolladas, registrando y reflexionando en torno a los mecanismos implementados para el relacionamiento con la población y el entorno local y por último, reflexionando sobre el modelo de intervención aplicado, los niveles de institucionalización alcanzados y las perspectivas de sostenibilidad. La UNE coordina el proceso y prepara la producción de los materiales definitivos que alimentarán las actividades de transferencia a otros actores y de sostenibilidad en el Ministerio y en las instituciones locales.

➔ *Articulación, transferencia y diseminación al nivel central, local y regional*

La implementación de acciones de articulación e intercambio al nivel local y central, así como en el marco del Programa Regional, ha sido descripta en otros ítems de este documento sobre la experiencia de Argentina así como en el capítulo de síntesis regional.

La diseminación ha sido una tarea continua pero que adquiere su máximo énfasis en esta etapa por cuanto recién en ella se puede contar con fortalezas y productos consolidados.

La transferencia tiene distintas direcciones pero en cualquier caso lo que se busca es impactar en espacios de calidad que lleguen a la población objetivo del Programa a través de acciones de formación para el trabajo o de educación técnica. Por otra parte, es a través de estas actividades que FORMUJER puede contribuir a la intención de carácter estratégico del área de formación profesional del

¹⁴ Ver Introducción.

Ministerio. Diseminando los productos y metodologías desarrollados y validados en el marco de FORMUJER, se está aportando a la construcción de un sistema o red institucional de formación en el que el fortalecimiento de los actores es visualizado como una responsabilidad central del Estado.

Detrás de este objetivo, las IFP han planificado actividades de transferencia a actores locales en el área de la educación o de la formación para el trabajo; y la UNE, en conjunto con el nivel técnico político del Ministerio definirá otras jurisdicciones con las cuales acordar procesos de asistencia técnica y transferencia de materiales y enfoques.

Asimismo, durante la marcha del Programa se ha brindado asistencia técnica a actores que puntualmente la han solicitado.

Por último, el Programa Argentina al nivel regional ha desarrollado actividades de transferencia metodológica y de experiencias hacia los países compañeros en FORMUJER, y hacia PROIMUJER de Uruguay, con respecto al cual Argentina tiene una responsabilidad más directa de transferencia por pertenecer a su subregión y por las similitudes institucionales.

5. Principales resultados globales alcanzados y lecciones aprendidas

Si bien los impactos y resultados logrados en la población destinataria, en los instructores e instructoras, en las instituciones y en el entorno local, son, en gran medida, producto de una forma de intervenir en la realidad y constituyen un medio efectivo para verificar la validez del modelo de intervención, *de lo que se trata en este documento es de recortar los efectos de los procesos implementados de acuerdo a esta modalidad de “hacer política de género y formación profesional desde el Estado”.*

La guía para ordenar el relato, nuevamente serán los procesos enumerados en el punto 3, ilustrándose con referencias a metas y resultados específicos alcanzados. Las referencias a los procesos de transferencia, recuperación y sistematización de la experiencia serán tenues, ya que la implementación del Programa en Argentina no los ha abarcado cabalmente hasta el momento.

- *Conformación de institucionalidad en el nivel central y local*
- ◆ La legitimidad de la Unidad Nacional Ejecutora como referente técnico del área donde el Programa está inserto y su permanencia en el espacio institucional, es uno de los logros destacados de la implementación del Programa. Han contribuido a ello, por un lado, el perfil técnico de sus integrantes y, por otro, la modalidad de trabajo conjunto y de integración de equipos de trabajo con otros referentes del área o sector. La UNE en su conjunto o a través de sus integrantes es convocada para efectuar aportes en materia de: propuestas de políticas de formación, de género, de desarrollo local; para definir mecanismos de convocatoria y trabajo con población de bajos ingresos o afectada por otras discriminaciones y para acciones de transferencia específica de productos del Programa.

Este énfasis en la conformación de coordinaciones integradas desde criterios técnicos (trayectoria y compromiso con los ejes del Programa, inserción local e institucional) se trasladó a las zonas de focalización: en la selección de las instituciones coejecutoras se prestó especial atención a la adecuación del perfil de sus equipos directivos y técnico pedagógicos. Los equipos responsables de la ejecución del Programa se han sostenido en el tiempo y se han fortalecido en su rol de referentes técnicos al interior de las IFP (otros programas/proyectos) o en su entorno local.

- ◆ Otros aspectos a destacar –en este caso al nivel central– vinculados a la consolidación de institucionalidad refieren a los avales, reconocimiento y niveles de apropiación, tanto de la modalidad global de intervención de gestión pública descentralizada con terceros, como de componentes y productos aislados o específicos del Programa.

A continuación se listan algunos de los más significativos indicadores de esta institucionalización:

Aval, valoración y demanda de transferencia del modelo y productos

- Aval para la gestión de una prórroga del Programa a fin de que acompañe las principales acciones en el campo de la formación profesional definidas por el Ministerio, tales como el fortalecimiento de la calidad institucional en otras jurisdicciones; la prestación de formación profesional desde FORMUJER en intervenciones de atención a la emergencia ocupacional.
- Asignación presupuestaria y reconocimiento de las IFP de FORMUJER como prestadoras de formación en el Programa Jefes/as de Hogar (definición de vacantes a cubrir por el Programa y ejecución de cursos) (Resolución 583/2002 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).
- Solicitud de aporte técnico y conceptual para la elaboración de la normativa ministerial para la inclusión de la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones como criterio rector de los programas de formación y empleo promovida por la Comisión Tripartita por la Igualdad de Oportunidades y de Trato (Resolución 656 del 24 de setiembre de 2002 MTEySS).
- Participación de otros programas en procesos y actividades de FORMUJER: selección de instituciones; definición de ofertas a partir de los análisis de los estudios de mercado de trabajo; asistencia técnica de otros programas a las IFP en el proceso de revisión y diseño de las ofertas.
- Transferencia de las metodologías utilizadas en los análisis de mercado de trabajo locales para la definición de un Observatorio del Mercado de Trabajo en el ámbito de la Secretaría de Empleo (aprovechamiento de dos fortalezas del Programa: técnicas cualitativas y mirada sobre la oferta-población). Además de la metodología, FORMUJER aporta estudios realizados para siete sectores en las cinco zonas de focalización.
- Demanda de asistencia técnica sobre el proceso y los instrumentos de selección de instituciones.
- Habilitación y aval para transferir recursos de becas a beneficiari@s para la modalidad de "Estrategias compensatorias" definidas en conjunto con las IFP y la población, para garantizar el acceso de la población a los trayectos formativos.

- Aprovechamiento de la normativa e instrumentos desarrollados por FORMUJER para su aplicación a otras intervenciones (modelo de convenio con instituciones, solicitud de adhesión, ficha de registro de beneficiari@s y otros).
- Coordinación y potenciación entre programas ministeriales financiados por el BID para desarrollar actividades articuladas de formación profesional que coadyuven a la construcción paulatina del Sistema Nacional de Formación Profesional, expresada en el convenio entre los Programas de Salud y Seguridad en el Trabajo, FORMUJER y Certificación de Competencias Laborales.

Apropiación de enfoques y conceptos: empleabilidad; calidad en la formación; metodología de proyecto ocupacional; género y otras diferencias

- Inclusión de la formación para la empleabilidad y la estrategia de orientación y proyecto ocupacional como metodologías recomendadas para otros programas y políticas (Res. 656/2002 del MTEySS, Programa DIA, Protocolos del Sistema Nacional de Formación Profesional).
- Materiales/Oferentas de Formación revisadas/construidas por FORMUJER así como los desarrollos e implementación del proyecto ocupacional despiertan interés por parte de otros actores responsables de la formación técnica y profesional (jurisdicciones educativas, instituciones gubernamentales centralizadas que trabajan en el ámbito de la producción, el desarrollo local; oferentes descentralizados, organizaciones sociales de base, con trabajo con mujeres pobres).

- ➔ *Identificación y selección de instituciones beneficiarias y coejecutoras*
- ◆ El desempeño de las instituciones de formación coejecutoras –verificable tanto en el cumplimiento de los planes de trabajo como en el nivel de apropiación del fortalecimiento brindado desde la UNE– indica la pertinencia de los criterios utilizados en el proceso de selección de las mismas y del proceso de selección en sí mismo. De acuerdo a la visión de la evaluación externa y de los actores con experiencia en la gestión de programas de formación profesional, el énfasis en la selección de “partenaires” de calidad y la existencia de diagnósticos adecuados del punto de partida de las insti-

tuciones, han sido pilares fundamentales para el logro de los objetivos del Programa. *La selección de los actores como componente de la estrategia de intervención es una de las lecciones a transferir desde FORMUJER a las políticas.*

- ◆ En este proceso también pudo precisarse que algunos criterios fijados por el Programa, luego identificados como rasgos salientes de las instituciones, han sido más garantes que otros de estos logros y del impacto:
 - la actitud/trayectoria favorable al trabajo con género/clase, a la aceptación y al trabajo con la “diferencia”, la flexibilidad;
 - la legitimidad de la institución en el medio local, la trayectoria/capacidad de articulación/diseminación;
 - la legitimidad, capacidad y el compromiso de los equipos.

Ahora bien, en términos generales y luego de acompañar el camino recorrido por las instituciones durante la implementación del Programa, *se advierte que el conjunto de atributos o el sistema de criterios funciona como tal y se potencia cuando la institución posee una visión estratégica del accionar institucional.* Cuando ello se da, la IFP es capaz de identificar su especificidad, tener un objetivo de desarrollo, proyectar, proponerse metas, articular con otros, optimizar recursos existentes propios y externos, revisar la experiencia, etc. Es esta visión la que motiva a disponer de las herramientas mencionadas.

➔ *Planificación conjunta: contextualización de objetivos*

- ◆ La construcción inicial de planes de trabajo ajustados, por un lado, a cada proyecto institucional y entorno local y, por otro, a los objetivos y la planificación global del Programa, es otro efecto de la ejecución bajo esta modalidad de intervención. *Los planes específicos y el grado y calidad del avance en relación a los mismos, son indicadores de la factibilidad de trabajar desde esta modalidad flexible fundamentada en los primeros apartados del documento.*

La estrategia aplicada consistió en la entrega por parte de la UNE de una propuesta de planificación que incluía para cada línea de acción, los resultados esperados, las actividades necesarias, los plazos de realización, la definición de actores responsables y los costos estimados, discriminando

los recursos aportados por FORMUJER y los que debían integrar las instituciones. Esta propuesta sirvió de guía y esqueleto para que cada IFP la integrara en concordancia con sus necesidades y especificidades.

- ◆ Como ya se señalara, cuando se trata de gestionar iniciativas orientadas a producir transformaciones en el enfoque y las prácticas institucionales, se vuelve más relevante el acompañamiento en los procesos que la espera de resultados. *La elaboración coordinada de planes de trabajo en los que se definen compromisos y responsables y se asignan tiempos y recursos, aparece como una opción por una parte ineludible pero también promisorio versus la implementación de acuerdo a una planificación externa dada.* Los planes de trabajo se defienden como propuestas institucionales propias dentro del paraguas del Programa global. Los fines de unos y otros se comparten y se adquiere conciencia de su retroalimentación y de un trabajo de cooperación responsable: se arma una red.

Los informes sobre el avance de la planificación son un insumo para el proceso de recuperación de la experiencia, además de alimentar la revisión del plan en sí mismo. *La existencia de los planes de trabajo con sus correspondientes cronogramas presupuestarios compromete al nivel central y local a un diálogo y consulta sistemáticos y a la resolución de imprevistos y problemas de manera oportuna.* No hay espacios de vacío y en este proceso se entrelaza el acompañamiento administrativo, que envía señales a la necesidad de fortalecimiento técnico y viceversa. *El uso eficiente de los recursos y el flujo adecuado de fondos –dentro de los márgenes internos de gobernabilidad– son indicadores de éxito de este elemento de la estrategia de intervención.*

➔ *Fortalecimiento y trabajo conjunto al nivel local*

Como resultado de este proceso se identifican distintos tipos de productos:

- ◆ Se han establecido –y prevalecen con carácter sistemático– espacios y canales de formación, asistencia técnica e intercambio entre la coordinación técnica central y las instituciones, los que se constituyen en elementos sustantivos de la estrategia de fortalecimiento. Igualmente se han generado intercambios entre las instituciones. Indicadores de estos logros son los talleres y encuentros de formación y evaluación del proceso, organizados al nivel central; la asistencia técnica e intercambio a distancia o en terreno a

las IFP; la asistencia técnica entre las instituciones a partir del reconocimiento de fortalezas de unas y otras en la resolución de distintos componentes del Programa.

Es en estas instancias de coordinación que se han identificado diferencias y se han contextualizado objetivos y acciones, de modo de adecuar la propuesta global y hacerla sostenible; y es a través de este proceso que se ha verificado la validez del modelo de intervención y su capacidad de adaptación.

Espacios y canales de formación, asistencia técnica e intercambio

- A marzo de 2003, 121 instructor@s y cinco equipos técnicos han asistido a actividades de formación en las metodologías del Programa organizadas desde la Unidad Nacional Ejecutora y desde las Instituciones de Formación Profesional.
- La población de equipos e instructor@s se constituye en agentes multiplicadores y de transferencia hacia otras instituciones y jurisdicciones y crecerá con el desarrollo de las acciones planificadas para la última etapa de ejecución de FORMUJER.

- ◆ Se han consolidado equipos institucionales coordinadores al nivel local que cuentan con el aval de la institución y con legitimidad interna y externa. Indicadores de ello –como se comentara anteriormente– son su permanencia, el carácter de referentes técnicos que han asumido y la capacidad de transferir el enfoque y productos y metodologías del Programa hacia otros actores locales y –en coordinación con la UNE– hacia otros programas e instituciones de la región. La consolidación de estos espacios institucionales de calidad se expresa a través del nivel de apropiación alcanzado en relación al manejo de la metodología FORMUJER.
- ◆ Como correlato de lo anterior otro importante resultado se expresa en el impacto de la propuesta al nivel local: este es otro logro del proceso, que es alimentado por la existencia de espacios institucionales relativamente consolidados, mencionada en el párrafo anterior. Como ilustración, se presentan a continuación indicadores de los niveles de apropiación del modelo FORMUJER en el proceso de fortalecimiento institucional.

Elementos del enfoque y la metodología apropiados por los equipos locales

- *Género y clase, diferencia, reconocimiento de la heterogeneidad:* apropiación conceptual que comenzó y necesita fortalecerse según la visión propia de los actores locales.
- *Proyecto Ocupacional* como metodología integradora de la formación técnico profesional. Esta metodología ha sido transferida a otras ofertas de las instituciones, destacándose:
 - ✓ formación de formadores en el ámbito de la Dirección de Empleo de Córdoba;
 - ✓ formación de dirigentes de la Red Puna (organización que nuclea a más de treinta instituciones de la Quebrada y Puna jujeñas);
 - ✓ utilización en las acciones de intermediación laboral del Instituto San Cayetano;
 - ✓ aplicación de la metodología a otras carreras del ITU en Mendoza.

Asimismo se ha brindado asistencia técnica, en forma conjunta entre la UNE, las IFP y la coordinación regional, al INA de Costa Rica y al Programa PROIMUJER de Uruguay para la incorporación de esta metodología en la formación técnica y profesional, y se ha aplicado en otros colectivos atendidos desde otros programas e iniciativas de nivel local.
- *Capacidad de contextualización de la formación y de relacionamiento y apertura hacia el entorno local de las instituciones a través de la propuesta de formación.*
 - ✓ Se han obtenido pasantías y prácticas de formación en el sector privado empleador (363 pasantías en el sector privado entre Córdoba CEDER/ Villa Giardino y Mendoza) o en ámbitos recreados al interior de las instituciones (laboratorio de la UNQUI, instalaciones en San Cayetano, adecuación de instalaciones en Córdoba Capital/COMCAL).
- *Cooperación y diálogo con el entorno productivo y social para articular el acompañamiento de los proyectos ocupacionales autogestivos de l@s egresad@s de la formación y para la formación en gestión.*

Apropiación y valoración de la modalidad de intervención

- *Identidad FORMUJER: el modelo FORMUJER como estrategia de política institucional se transfiere a otros programas al nivel local.* Un ejemplo contundente es la transferencia de la propuesta realizada desde la Dirección de Empleo de Córdoba a otra política pública del nivel provincial.
- *Capacidad para la gestión por proyecto,* verificada a través de los planes de trabajo y de flujo de fondos acordados y de los informes trimestrales de progreso.
- *Capacidad y disponibilidad para el trabajo en equipo* expresada en la construcción conjunta de saberes versus la aplicación de modelos, en la adecuación de metodologías y la disponibilidad para compartirlas.
- *Capacidad para registrar, evaluar y sistematizar la experiencia participativamente,* puesta en evidencia en la construcción de instrumentos de evaluación propios y en la capacidad de aportar al proceso de construcción de instrumentos de la UNE.
- *Valoración del intercambio interinstitucional* puesto en práctica a través del impulso a la generación de redes.

Reconocimiento y valoración de la propuesta en el entorno local

- *Ofertas de Formación revisadas/construidas por FORMUJER despiertan el interés de otros actores* responsables de la formación técnica y profesional de la zona de focalización. Esto incluye los materiales para trabajar Proyecto Ocupacional con población en situación de vulnerabilidad social.

Resultados cuantitativos

- Como expresión sistémica y producto último de todas las líneas de acción emprendidas, FORMUJER Argentina ha desarrollado a marzo de 2003:
10 perfiles socio profesionales y 16 trayectos de formación diseñados y validados en acciones de formación que alcanzaron a:
 - ✓ 725 personas correspondiente a su población meta
 - ✓ 2.416 beneficiari@s del Componente de Formación Profesional en el Programa Jefes/as de Hogar del MTEySS
 - ✓ 1.228 beneficiari@s indirectos alcanzados en trayectos de formación de otras ofertas formativas de las IFP coejecutoras que incorporaron el dispositivo de Proyecto Ocupacional.

➔ *Evaluación y sistematización de la experiencia. Transferencia y diseminación a nivel central y local*

Si bien estas líneas de acción han acompañado la marcha del Programa, es en la presente etapa que se ha definido y sistematizado su modalidad de ejecución para el caso del Programa Argentina. Por tanto, la descripción de las estrategias e instrumentos utilizados y el análisis de las lecciones extraídas de su implementación, será motivo de la publicación final que Argentina realizará para cerrar su propia ejecución y dar cuenta de la continuidad de logros y avances en los restantes países y en Cinterfor/OIT.

A título de avance de su implementación, corresponde señalar:

- ◆ Al nivel central y local, han comenzado a aplicarse los instrumentos de evaluación de impacto y resultados propuestos desde el modelo de evaluación regional. Estas herramientas, que observan los procesos de beneficiari@s, formador@s y equipos técnicos, han sido complementadas desde FORMUJER Argentina, a partir de un trabajo conjunto de revisión y validación con las instituciones, lo que contribuyó significativamente a la apropiación de este componente central del Programa y representa un eje fuerte del fortalecimiento institucional. Los resultados de este proceso fueron presentados en el Taller Regional de “Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género”,¹⁵ en el que se acordaron las recomendaciones centrales en torno a modelos de evaluación de programas de las características de FORMUJER.
- ◆ Las pautas provistas por la coordinación regional para la recuperación de la experiencia, fueron revisadas y adecuadas al contexto del Programa nacional y transferidas a las instituciones, las que en sus planes de trabajo incluyeron actividades para sistematizar las experiencias locales. Los resultados de la evaluación de beneficiari@s y equipos técnicos, serán insumo de este proceso de sistematización.
- ◆ La transferencia y diseminación al nivel central y al nivel local está siendo planificada para una ejecución sistemática en la etapa final del Programa. No obstante acciones de transferencia se han desarrollado a demanda de

¹⁵ Ver nota al pie N° 13.

actores en las zonas de focalización y desde la Unidad Nacional Ejecutora. Los productos elaborados en el Programa están siendo procesados didácticamente a fin de contar con publicaciones sencillas de formación de formador@s y equipos técnicos que acompañen y posibiliten el proceso de transferencia.

- ◆ Acompañando esta etapa las instituciones coejecutoras y la UNE, en base a una estrategia de comunicación planificada en conjunto,¹⁶ se abocan a desarrollar o completar el desarrollo de piezas de comunicación que apoyen la sostenibilidad del modelo en los distintos espacios y de acuerdo a la diversidad de fortalezas e identidades que el Programa ha adoptado.

6. Reflexiones sobre la sostenibilidad del modelo propuesto

En un contexto de crisis del papel del Estado como orientador y regulador de las acciones de múltiples actores –que se tradujo en discontinuidad de algunas de sus políticas sustantivas– los logros de FORMUJER en términos del aprovechamiento de la experiencia transitada para la implementación del modelo de intervención han sido más contundentes en el nivel local.

No obstante, al momento de elaborarse este primer avance en la sistematización, se registran indicadores promisorios de un efectivo aporte y articulación de propuestas al nivel central, sin que esto implique la apropiación global de la estrategia propuesta. **El indicador más notorio de estos efectos es el hecho de que la oferta desarrollada por el Programa ha alcanzado, en las zonas de focalización, a población cubierta por la iniciativa masiva implementada desde el Ministerio de Trabajo para atender a la emergencia ocupacional, y, asimismo algunos de sus enfoques y metodologías están atravesando normativas y programas del área o sector.**

Posiblemente esta apropiación sea factible dado el grado de avance de un Programa que cuenta ya con productos y experiencia transferibles. **Pero es en la capacidad técnico política de concebir una visión estratégica de la**

¹⁶ Su desarrollo y profundización se encuentra en la publicación regional “Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad”, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2003, cap. II.

política de formación profesional para –a partir de ella- articular los aportes existentes, en donde reside la potencia de la contribución.

Otro aspecto estratégico a considerar en esta línea de darle sostenibilidad a una intervención que pretende atravesar la estructura y las políticas del Ministerio es el tiempo, o mejor dicho, la coordinación de tiempos y procesos con áreas técnicas, administrativas y de decisión técnico política. En muchos casos, aun contando con el aval y la definición de apoyo y articulación en relación a las actividades del Programa, el acompasamiento de tiempos y énfasis para una marcha conjunta –más que la concordancia de objetivos– puede constituirse en un obstáculo importante, con escasos márgenes de gobernabilidad.

Sin embargo, aun con las reservas mencionadas, **no cabe duda que esta estrategia de intervención bisagra con doble dirección –hacia el nivel central y hacia el local– en la construcción y aprovechamiento de los productos y lecciones, resulta la más adecuada. Es una práctica institucional válida y efectiva para gestionar una política desde el nivel central con interlocutores descentralizados, fortaleciendo su calidad institucional, provocando una transformación en la mirada, y en consecuencia, el impacto buscado en las personas.**

Algunos aspectos de la propuesta, si bien demuestran un alto nivel de comprensión y eficiencia en la instrumentación en el marco del Programa, reconocen mayores dificultades a la hora de garantizar su sostenibilidad, fundamentalmente, vinculadas a los requerimientos que plantean en términos de la disponibilidad de recursos y de la obtención de compromisos con otros actores. Se trata de aspectos en los que se reduce el margen de gobernabilidad para su continuidad por parte de las instituciones. Entre ellos se destacan: la instrumentación de estrategias compensatorias de apoyo para garantizar el acceso y permanencia en la formación de las mujeres de bajos ingresos y la consolidación de un sistema de información sobre las necesidades de la oferta y la demanda que permitan mantener actualizada la oferta de formación.

Un último aspecto cuya resolución escapa también al ámbito de actuación de estas instituciones, es el acompañamiento (asistencia técnica y financiera de mediano plazo) para consolidar proyectos ocupacionales que impliquen salidas autogestivas individuales o colectivas.

V. La transversalización de género como instrumento y condición para la promoción de un enfoque sistémico de la política y el accionar institucional

FORMUJER Costa Rica

Introducción

1. El escenario nacional e institucional de inscripción del Programa FORMUJER
 - 1.1 El contexto socioeconómico
 - 1.2 La entidad ejecutora
2. Fundamentación del modelo adoptado
3. Diseño de la estrategia de intervención
4. Implementación del modelo de intervención
 - 4.1 El proceso global de implementación
 - 4.2 La implementación por componentes
5. Principales resultados alcanzados
6. Algunas lecciones aprendidas
7. Sostenibilidad y transferencia del modelo de intervención

Introducción

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica fue una de las nueve instituciones latinoamericanas que participaron en forma completa –o sea, realizando el diagnóstico institucional, asistiendo al curso de formación para personal directivo en el Centro de Formación de Turín e implementando un primer plan de acción para diversificar la participación femenina en su matrícula– en el Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnico Profesional en América Latina de la OIT, al que el Programa FORMUJER retomó y profundizó. En el marco de ese primer plan de acción, en 1992, el INA creó una instancia específica, la Asesoría de Formación Profesional de la Mujer (en adelante, Asesoría), para impulsar las políticas nacionales e internacionales dirigidas a la mujer, establecer coordinaciones a nivel interno para incorporar la perspectiva de género en los programas de promoción, información y divulgación, así como en los documentos, materiales, reglamentos, etc., fomentar la participación femenina, principalmente en áreas no tradicionales, y promover alianzas estratégicas intra e interinstitucionales para garantizar la equidad de género y la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en la formación profesional. Esta existencia de la Asesoría, el prestigio y la relevancia del INA en el universo de la formación profesional en Latinoamérica y su incidencia en la subregión centroamericana, sumados al interés y disposición política nacional e institucional de promover políticas de atención a la mujer, fueron las razones determinantes, en el año 1994 cuando se comenzó a diseñar el Programa FORMUJER, para seleccionar al INA como una de sus entidades coejecutoras.

1. El escenario nacional e institucional de inscripción del Programa FORMUJER

1.1 El contexto socioeconómico

Desde el punto de vista de su extensión, Costa Rica es un país pequeño, 55.000 km², pero con una población de 3.943.204¹ con porcentajes de analfabetismo bajos para la región (5% para los hombres y 4% para las mujeres), un índice de escolaridad del 0,68 y una tasa bruta de matriculación (primaria, secundaria y terciaria combinadas) muy similar para cada uno de los sexos (66% hombres y 65% mujeres). Así, el acceso a la educación formal en Costa Rica no muestra diferencias significativas entre hombres y mujeres, aunque el rendimiento de las mujeres es ligeramente superior.

Según el Índice de Desarrollo Humano del PNUD, en 1998 cuando comienza FORMUJER, Costa Rica ocupaba, el lugar 48 entre 174 países, sin embargo de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INEC) de Costa Rica, el 20,6% del total de hogares se encontraba en situación de pobreza, teniendo en cuenta que las familias pobres tienen un mayor número de miembros que las no pobres, se destaca que casi una cuarta parte de la población del país vive en condiciones precarias o de carencia. En el segmento de hogares encabezados por mujeres, la incidencia de la pobreza era decididamente mayor, afectando al 26%, de los cuales el 20% estaba en condición de indigencia, frente a un 14% y un 4%, respectivamente, cuando el jefe es hombre.

La tasa de actividad económica se ubicaba en el 36,3%. La fuerza de trabajo femenina era la mitad de la masculina pero con tendencia de crecimiento sostenido. Así, en el quinquenio 1994-1999, la población de mujeres ocupadas experimentó un aumento del 25% frente a un 9,8% de la masculina, lo que fue disminuyendo la distancia entre hombres y mujeres en el mercado laboral. En cuanto a las tasas de empleo, aproximadamente una de cada tres mujeres activas tenía empleo (31,5%), registrando casi 40 puntos menos que los hombres. Por su parte, las diferencias salariales eran, en 1997, de 13 puntos de media a favor de los hombres, siendo el salario femenino inferior al masculino en todas las clasificaciones económicas. La distribución por grupos ocupacionales en 1999 mostraba

¹ Año 2000.

que, dentro de los profesionales y técnicos, las mujeres duplicaban a los hombres, y en empleos administrativos casi los triplicaban; en el de director@s generales la relación era casi paritaria invirtiéndose radicalmente en los grupos de agricultores y en el trabajo industrial. En coincidencia plena con la región, en las ocupaciones del sector servicios los hombres representaban un 9% frente al 30,2% de ellas.

Al comenzar FORMUJER, el subempleo afectaba, al 6,6% de la PEA femenina frente al 2% de los hombres. La mayoría de los empleos para las mujeres se generaban en grupos de comerciantes y vendedoras, directoras, gerentes, administradoras y servicios, y la disminución del empleo público igualmente afectó más a las mujeres.

En el año 2000, el desempleo femenino se situó en el 6,9% frente al 4,4% del masculino. Sin embargo, es necesario señalar que la tasa de subutilización total duplicaba este guarismo. Sin llegar a los índices tan elevados del resto del continente, la calidad del empleo en Costa Rica presenta una tendencia hacia la baja.

Respecto al Índice de Desarrollo Relativo al Género, en 1998, Costa Rica ocupaba el lugar 46 y el 24 en relación al Índice de Potenciación de Género, lo que reitera una mejor posición en relación a los otros países de FORMUJER.

1.2 La entidad ejecutora

El INA es una institución pública de carácter autónomo, creada por la Ley N° 3.506 del 21 de mayo de 1965 y reformada por la Ley Orgánica N° 6.868 del 6 de mayo de 1983. Su principal tarea es promover y desarrollar la capacitación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense, mediante acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación para el trabajo productivo, sostenible, equitativo, de alta calidad y competitividad.

Su dirección y administración está a cargo de la Junta Directiva de carácter tripartito y del Presidente Ejecutivo, designado directamente por el Poder Ejecutivo. Además, cuenta con los Comité de Cúpula y de Enlace para la fijación de políticas y el diálogo entre las organizaciones empresariales y de trabajadores con la Institución. Su financiamiento prioritario proviene del aporte empresarial obligatorio sobre la nómina. Tiene cobertura nacional y una gran dimensión,

tanto en términos de personal –más de 1.200 funcionari@s en planilla que llega a 3.000 con l@s contratad@s–, como de alumnado.

Se caracteriza por una tradición ofertista, que establece las relaciones con el empresariado a través de los Núcleos de Formación y Servicios Tecnológicos y los Comités mencionados, una gran experiencia en el campo de la formación, y una muy significativa y amplia red de áreas y servicios que responden a procedimientos fuertemente formalizados e institucionalizados.

Los Núcleos Tecnológicos poseen un enfoque sectorial y tienen por objetivo fortalecer los sectores productivos de bienes y servicios, proporcionando a las empresas, entre otros, servicios de capacitación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, información tecnológica, desarrollo de proyectos y prototipos. Se trata de unidades desconcentradas técnicamente que tienen el mandato de promover la convergencia de los diferentes actores y recursos facilitando el diálogo y la cooperación, y acumular conocimiento profundo y sistemático de la realidad sobre la cual se pretende actuar.

Asimismo, el INA cuenta con los Talleres Públicos ubicados mayoritariamente en zonas carenciadas donde se imparte formación profesional, fundamentalmente en áreas tradicionales (mecánica, electricidad, belleza, artesanías, etc.) en una modalidad de formación flexible y abierta que le ha permitido llegar a miles de costarricenses.

Como se observa en el Cuadro 1, la matrícula presenta un crecimiento sostenido que, en el último quinquenio, se explica por el incremento de la participación femenina que pasó del 40% en 1996, a estar próxima a la paridad en el año 2000 y a superar levemente, en 2001, a la masculina, alcanzando el 51,6% de un total de 139.291 alumn@s. Ahora bien, esta participación está claramente segmentada y concentrada en las áreas “tradicionalmente” femeninas y en la modalidad de Complementación, dirigida a trabajador@s activ@s o desocupad@s para actualizar conocimientos o mejorar la formación básica. Esta modalidad abarca los cursos de menor duración y, tendencialmente, de menores niveles académico y de exigencias. La incidencia en la matrícula de las modalidades de Aprendizaje y Habilitación –destinadas a la formación profesional de larga duración para ejercer una actividad productiva satisfactoria– no alcanza al 20%, por cuanto los cursos tienen un promedio de treinta personas con un alto grado de demanda que, en muchos casos, implica esperas de varios años para poder efectivizar el

ingreso luego de pruebas de selección rigurosas. En este segmento de la oferta de mayor calidad y potencialidad de inserción y desarrollo profesional, la participación femenina alcanzó el 40% en el año 2001 y, en la modalidad inicial de Aprendizaje –donde l@s jóvenes realizan sus carreras técnicas– solo fue del 4,5% (386 mujeres y 8.464 hombres).

Cuadro 1: Evolución y composición sectorial de la matrícula del INA

Sector	1996			2000		
	Sexo		Total	Sexo		Total
	H	M		H	M	
Sector Agropecuario	77%	23%	23.963	71%	29%	14.551
Sector Industria	60%	40%	32.486	64%	36%	38.918
Artes Gráficas	85%	15%	691	75%	25%	1.940
Eléctrico	97%	3%	5.325	97%	3%	4.347
Industria Alimentaria	31%	69%	6.918	36%	64%	4.780
Mecánica de vehículos	98%	2%	3.517	96%	4%	4.817
Metalmecánica	98%	2%	3.070	98%	2%	6.133
Proc. Artesanales	15%	85%	4.917	10%	90%	6.118
Tec. de Materiales	93%	7%	2.798	92%	8%	4.054
Textil y Confecciones	34%	66%	5.259	38%	62%	6.729
Sector Comercio y Servicios	49%	51%	35.866	41%	59%	50.370
Comercio y Servicios	50%	50%	30.792	39%	61%	42.429
Turismo	43%	57%	5.074	52%	48%	7.941
TOTAL (%)	60%	40%	100%	52%	48%	100%
TOTAL (Abs.)	55.629	36.689	92.318	56.011	51.911	107.922

Estudiantes 1990: 33.113.

2. Fundamentación del modelo adoptado

En este contexto, el INA decidió encarar la ejecución del Programa FORMUJER con la finalidad de mejorar y diversificar la participación femenina, y profundizar y fortalecer técnica y pedagógicamente la experiencia realizada desde la Asesoría de la Mujer.

La firma del Convenio de Cooperación INA/BID se concretó en febrero de 1998 como una de las últimas disposiciones de la Presidencia Ejecutiva que lo había gestionado, por lo que el inicio formal de su ejecución, en agosto de 1998, fue coincidente con el cambio de gobierno y, por ende, de las máximas autoridades institucionales.

El Programa comienza con la instalación de una Unidad Nacional Ejecutora (UNE) que, acorde con los presupuestos establecidos en el Convenio de Cooperación Técnica, se integra con personas no pertenecientes a la dotación de personal estable de la entidad. Esta situación de partida, sumada a la complejidad en términos de estructura y dimensión de la entidad ejecutora, y a la necesidad de recuperar y fortalecer el accionar de la Asesoría de la Mujer, *planteó como primer y fundamental desafío un trabajo de inmersión institucional.*

Se trató de un proceso complejo que se extendió por más tiempo de lo previsto. Si bien durante el año 1999 se avanzó en términos de diagnóstico de las distintas áreas con las cuales era necesario interactuar para definir las estrategias de intervención, no fue sino hasta que se reformuló la conducción de la UNE, a mediados del año 2000, que los ejes y énfasis de la propuesta metodológica de intervención se lograron afirmar, comenzando la implementación efectiva y sus avances en términos de visibilidad y reconocimiento.

Tal como se plantea en el capítulo II, una de las características de la metodología de intervención del Programa fue la adopción de una lógica de proceso para ir construyendo entre los equipos coejecutores –mediante la retroalimentación y en forma acumulativa– la propuesta conceptual y metodológica, y para, a partir de la confrontación con la experimentación y con las condiciones del contexto, procesar ajustes y revisiones. *En el caso de Costa Rica, la lógica de proceso fue un rasgo determinante: el Programa FORMUJER fue creciendo y reinventándose a sí mismo, ensayando metodologías y estrategias de abordaje y atención sistémica mientras los cuatro componentes iban avanzando en su accionar, lo que*

se traducía en validación y profundización de la conceptualización inicial. En este camino, la orientación técnica y el acompañamiento desde la coordinación regional, así como el intercambio con Argentina y Bolivia, fueron fundamentales.

Uno de los primeros y claros ejemplos de este actuar desde la lógica de proceso se expresa, precisamente, en la revisión y adaptación de los objetivos específicos del Programa Regional a la realidad del INA.

Atendiendo a la caracterización institucional elaborada en la fase de inmersión –que se presenta con mayor detalle en el punto siguiente–, a la valorización del perfil de actuación de la Asesoría de la Mujer y a los enfoques conceptuales y metodológicos adoptados por el Programa a nivel regional, se entendió que *el aporte más relevante y sólido que FORMUJER podía realizar al INA era la promoción y el fortalecimiento de un enfoque sistémico e integral de la política y la práctica institucional, que tuviera la perspectiva de género como una dimensión transversal. Para ello se requería actuar desde y con los diversos estamentos de la estructura institucional para, primero, incorporar la mirada de género en su accionar y, luego, avanzar hacia la interrelación sistémica entre las diversas dimensiones y componentes.*

La Asesoría de la Mujer había realizado diversos esfuerzos en términos de sensibilización y capacitación en género y de atención a problemáticas específicas femeninas, en coordinación con las acciones impulsadas por la Casa Presidencial. Esta línea de acción fue adquiriendo cada vez más relevancia a partir de la asunción por parte del INA –coincidente con los comienzos de FORMUJER– del dictado del componente formativo de los Programas “Creciendo Juntas” (destinado a mujeres adultas en situación de vulnerabilidad) y “Construyendo Oportunidades” (para madres adolescentes y embarazadas). Esta actuación fue generando, al interior de la Institución, una fuerte asociación entre la prédica de equidad de género y una intervención de tipo asistencialista, exclusivamente referida a mujeres en condiciones de pobreza que era necesario revertir.

El desafío que FORMUJER se planteó en el INA fue demostrar que la adopción del enfoque de género no solo era una cuestión de justicia social y, por tanto, una herramienta para enfrentar la inequidad y la pobreza, sino que, mediante una visión sistémica y la transversalización de la perspectiva de género se podía:

- ◆ aumentar la integralidad, calidad y pertinencia de la política formativa;
- ◆ disminuir la segmentación de la participación femenina en la matrícula;
- ◆ mejorar la empleabilidad de mujeres y varones;
- ◆ incrementar el acceso y la calidad de atención a la población en condiciones desfavorables y, especialmente, de las mujeres de escasos recursos.

Si se lograba esta jerarquización técnica y conceptual y se institucionalizaba la perspectiva de género, entonces se podría transferir la experiencia y las metodologías a la Asesoría y fortalecerla para que asegurara su continuidad y sostenibilidad.

A partir de estas consideraciones, FORMUJER Costa Rica definió, en una primera instancia, como objetivo prioritario de su intervención: “El fortalecimiento institucional para el diseño e implementación de políticas de formación profesional con perspectiva de género, que favorezcan la igualdad de oportunidades y amplíen las posibilidades de inserción laboral de las mujeres de escasos recursos”.

Para el logro de sus objetivos, *identificó tres tipos de población meta:*

- ➔ *el INA o ámbito institucional*
- ➔ *el sector productivo*
- ➔ *la población estudiantil y, a su interior, las mujeres de bajos ingresos.*

En la última etapa de ejecución, y como resultado de los logros en términos de apropiación institucional de la propuesta conceptual y metodológica del Programa, se reformuló este objetivo, plantéandose como meta final: “*Promover y*

fortalecer las capacidades del INA para mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la formación para el trabajo, e incrementar la empleabilidad de las mujeres y los hombres, brindando especial atención a las necesidades de capacitación e inserción laboral de las mujeres de bajos ingresos.”

3 . Diseño de la estrategia de intervención

El primer reto para la UNE fue vincularse con el INA para, luego, ir definiendo las estrategias posibles y más adecuadas para promover la transformación institucional y la inclusión sistemática y transversal de la perspectiva de género en los planes y programas de estudio. Se tuvo clara conciencia de la necesidad de conocer en profundidad la Institución para poder identificar las áreas y grupos poblacionales con las que se trabajaría. En igual sentido había que actuar con relación al heterogéneo universo estudiantil: no tienen las mismas necesidades ni características las mujeres que asisten a los Talleres Públicos que las de Aprendizaje o Habilitación, aunque todas compartan y padezcan discriminaciones derivadas de los estereotipos de género.

Para ello, el componente de Estrategia de Comunicación realizó un diagnóstico de la situación institucional a nivel organizativo y cultural. Mediante entrevistas a más de ciento cincuenta personas, se exploraron el entramado jerárquico, los roles, características y modalidades de trabajo de las posibles poblaciones interlocutoras, los mecanismos y prácticas de relacionamiento entre ellas, así como sus opiniones y/o reacciones respecto a lo avanzado por la Asesoría en términos de incorporación de la mirada de género. Respecto a la matrícula, se procesó y analizó la información disponible sobre su composición por sexo lo que permitió visualizar su concentración y segmentación. Paralelamente, se encaró un análisis introspectivo de la propuesta metodológica del Programa y de la conformación de la Unidad Nacional Ejecutora.

Como resultado de este proceso, se identificó como la mayor fortaleza del Programa, la solidez técnica de su propuesta y la visión sistémica que, como se observa en el gráfico siguiente, articula e interrelaciona los componentes y líneas de acción. Se debía, por tanto, consolidar esta visión sistémica e integral en el

relacionamiento con las poblaciones meta definidas (población estudiantil, ámbito institucional y sector productivo).



Con relación a la UNE se estableció que, pese a su reducido tamaño, cuenta con las fortalezas técnicas y la capacidad de negociación necesarias como para incidir e interactuar con los ámbitos técnicos del INA.

El resultado de este proceso fue la adopción de una estrategia general de implementación por fases que priorizaría, en una primera instancia, la transversalización de la perspectiva de género. Un abordaje sistémico, como el definido por FORMUJER, requiere combinar la lógica de transversalización con la de focalización. El desarrollo de acciones y estrategias para lograr la inclusión sistemática de la perspectiva de género en las políticas, metodologías didáctico pedagógicas y en el conjunto del accionar institucional, conduce a la institucionalización de la mirada de género. Por su parte, el trabajo desde la lógica de la focalización faculta el abordaje de las necesidades, características y condiciones específicas de la población estudiantil y del sector empresarial.

Las condiciones institucionales de FORMUJER Costa Rica, aconsejaron e impusieron abordarlas de manera consecutiva aunque, durante el proceso, se fueron generando instancias en las que se alternaron acciones de transversalización con experiencias demostrativas de focalización hasta llegar a su desarrollo

paralelo y, por ende, a su complementación y retroalimentación. La incorporación de la perspectiva de género no era una preocupación para las áreas clave del accionar institucional; por tanto, primero se requería promover la reflexión sobre la temática e instrumentar técnicamente a las personas para su aplicación, y recién después de consolidadas estas bases se podría encarar la focalización. De esta manera se estaba asumiendo que la llegada a la población estudiantil, y en particular a las mujeres, pasaba por el INA.

Para encarar la transversalización de la perspectiva de género se implementaron estrategias múltiples y simultáneas.

- ◆ Se definieron las poblaciones con las que se debía interactuar (poblaciones INA). Esta identificación se realizó atendiendo a la priorización de áreas de la política formativa en las que es imprescindible intervenir para instalar la perspectiva de género:
 - Autoridades y Jefaturas Técnicas de los Núcleos Tecnológicos y las Regionales
 - Planeamiento y Personal Docente
 - Orientación, Trabajo Social y Unidad de Servicio al Usuario
 - Asesoría de Comunicación y personal afectado a las actividades de promoción en los Núcleos Tecnológico
 - Asesoría de la Mujer.
- ◆ Se identificaron, en conjunto con las autoridades, las áreas en transformación con las que se podía trabajar para incorporar el enfoque de género. El propósito, fue no empezar de cero, sino desarrollar alianzas estratégicas con instancias preexistentes en el INA que tuvieran voluntad o necesidad de cambio.
- ◆ Se identificaron informantes clave en las distintas áreas que fueran permeables al enfoque para que contribuyeran en la apertura de espacios y/o se transformaran en agentes multiplicadores de la propuesta de FORMUJER.
- ◆ Se extremaron los esfuerzos para mostrar solidez técnica en el relacionamiento con cada interlocutor y para dotar de contenidos técnicos a la promoción del enfoque de género en la formación.

- ◆ Se adoptó la modalidad de trabajo por experiencias demostrativas y transferibles en la que se pudiera desarrollar el accionar conjunto de, por lo menos, dos componentes, en forma tal de diseminar y visualizar la concepción sistémica e integral de la propuesta FORMUJER. Las acciones demostrativas se realizaron en áreas afines a los cuatro componentes y en las que se contaba con poblaciones bien identificadas, espacios estratégicos definidos, personas aliadas dispuestas a generar cambios y/o necesidades específicas que fueran coincidentes con la propuesta metodológica del Programa. Las acciones demostrativas fueron aquellas donde FORMUJER tuvo mayor espacio de acción, que le permitieron incidir para fortalecer o promover transformaciones y se caracterizaron por su potencialidad de replicación en instancias diversas. Ejemplos de esta modalidad de trabajo son la identificación y desarrollo del perfil por competencias para Serigrafía en el Núcleo de Industrias Gráficas, la revisión de programas y módulos desde la perspectiva de género, la elaboración conjunta con el Núcleo de Metal Mecánica del “Manual para estimular la empleabilidad en el aula”, etc.
- ◆ Se revisó la normativa institucional y, muy especialmente, el Reglamento de Becas, para identificar y eliminar marcas de género. Esta estrategia culminó con la inclusión de aspectos de género en la reformulación en la Visión y la Misión institucional, donde FORMUJER tuvo un rol protagónico.
- ◆ Se concibió el Plan de Capacitación del Personal con el triple objetivo de:
 - introducir la reflexión sobre género en la formación;
 - promover y desarrollar metodologías de aplicación del enfoque en el ámbito específico de actuación de las poblaciones interlocutoras previamente identificadas;
 - operar como estrategia de promoción e involucramiento del personal.

FORMUJER se propuso ir generando su propia demanda según las necesidades institucionales; fue planificando bajo el método de prueba y error, teniendo que retornar al punto cero en muchas ocasiones y así fue definiendo e implementando diferentes “camino hacia el éxito” en los cuales se ponían en funcionamiento una o varias de estas estrategias.

Estos avances según “rutas críticas” se fueron convirtiendo en “logros conjuntos”, cuando se generaba el mutuo respeto profesional y el trabajo en equipo de

manera horizontal y fueron los que facultaron el reconocimiento del Programa como referente técnico, tanto en la temática de género, como en políticas de formación.

Cuando la intervención institucional estuvo avanzada y los cuatro componentes contaban con logros en términos de la adaptación y apropiación de los ejes conceptuales y metodológicos del Programa, y con experiencias demostrativas, se impulsó el trabajo desde la lógica de focalización de la población estudiantil, entendida como la formulación de estrategias de atención integral que permitieran incrementar los niveles de empleabilidad. La integralidad se planteó, tanto en términos de confluencia de líneas de acción, como de contenidos.

El desafío mayor para FORMUJER Costa Rica fue el de crear caminos, encontrar alternativas para incidir y trabajar con una oferta planificada con dos años de anticipación, con desarrollos curriculares definidos por cada Núcleo y acorde a la modalidad de la cual se tratara: Aprendizaje, Habilitación, Complementación y Talleres Públicos. Y, además, con una convocatoria de participantes que también obedecía a procedimientos preestablecidos y genéricos. Estas condiciones de relacionamiento con la población estudiantil, siempre mediatizadas por la estructura organizativa y técnica del INA, fueron definitorias para ir estructurando instancias y posibilidades de llegada y atención a las mujeres las que, a su vez, impusieron la necesidad de establecer una tipología de beneficiarias (mujeres INA/BID), para distinguir entre participantes a las que se pudo aplicar todo el paquete metodológico y aquellas que recibieron atención y/o aplicación parcial.

Para trabajar la lógica de focalización, o sea, para abordar la atención de la población estudiantil, se desarrolló, igualmente, un abanico de estrategias que se fueron apoyando y articulando con las bases conceptuales y las adhesiones que se iban generando mediante las intervenciones para transversalizar la perspectiva de género. Entre ellas se destacan:

- ◆ la realización de diagnósticos en profundidad de las áreas de Orientación y Trabajo Social;
- ◆ la identificación de posibles grupos de mujeres con los cuales se podría vincular el Programa, y de sus necesidades de capacitación;
- ◆ el desarrollo conceptual y la promoción del Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo (SIOIE) con perspectiva de género;

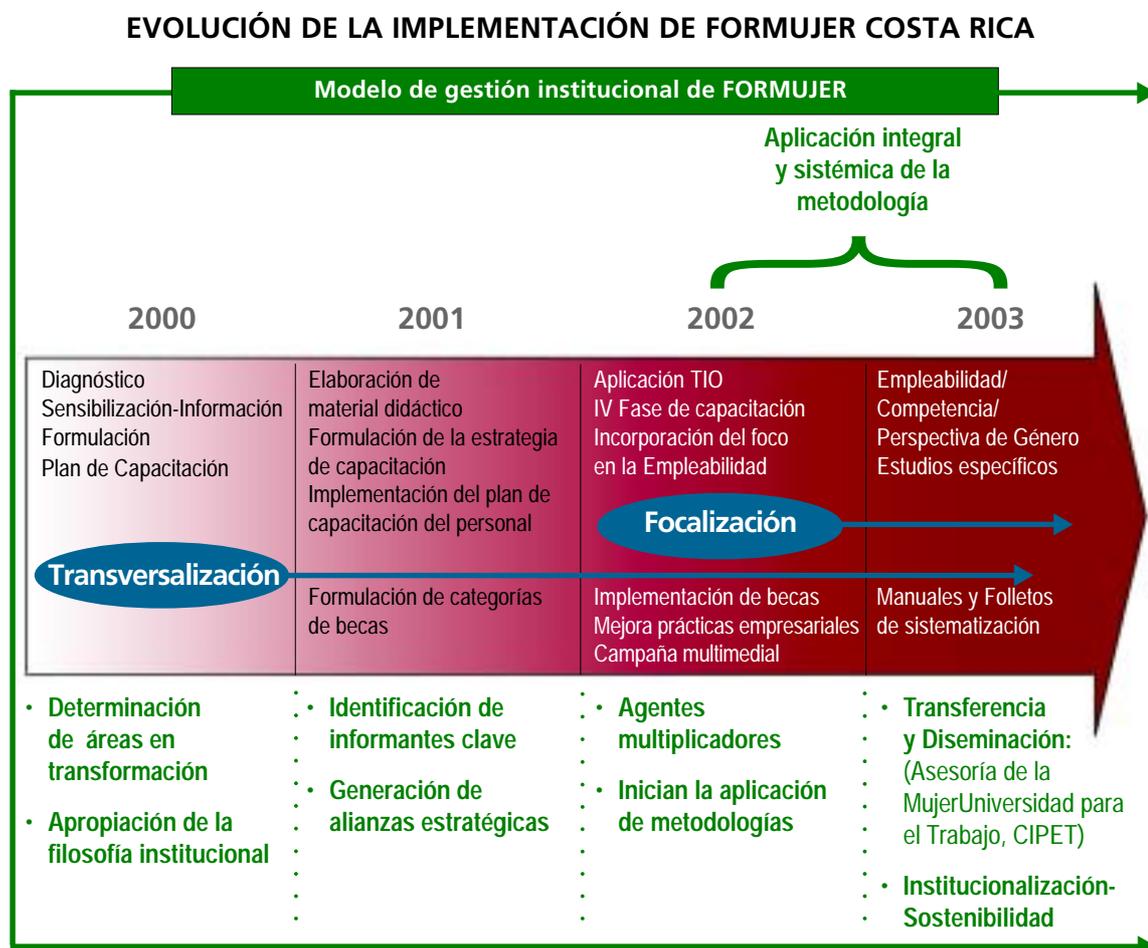
- ◆ el trabajo conjunto de los componentes de Enlace con el Sector Productivo y Estrategia de Comunicación con el personal de Promoción de los Núcleos y los Centros Formativos, en especial los de alto contenido tecnológico y áreas “no tradicionales”, para transferirles herramientas y estrategias para promover e incrementar la participación femenina;
- ◆ la elaboración de criterios de asignación de becas por condición de género y la implementación de un Reglamento Transitorio que permitió otorgar las becas FORMUJER;
- ◆ el plan de capacitación y trabajo conjunto con el personal de Trabajo Social para que se apropiaran del enfoque y aplicaran el criterio de condición de género en la asignación de las becas;
- ◆ mediante la conceptualización e implementación de los Talleres Integrados de Orientación (TIO) se incluyeron los enfoques de empleabilidad y proyecto personal de formación y empleo en los procesos formativos, y se generaron experiencias demostrativas de aplicación en las mujeres beneficiarias del Programa.

4. Implementación del modelo de intervención

El desarrollo y consolidación del modelo de intervención de FORMUJER Costa Rica se fue construyendo y profundizando durante su ejecución al igual que la visión estratégica, que fue experimentando caminos diversos hasta encontrar los más efectivos para avanzar en la integración de la transversalización del enfoque de género en las políticas y de la adopción de acciones específicas de atención a la población femenina y, particularmente, a la de escasos recursos. Por ello, esta recuperación crítica no podría hacerse de otra manera que mediante la visualización del proceso evolutivo de construcción e implementación del Programa a nivel global y de cada componente, puesto que una concepción sistémica no es otra cosa que la explicitación del principio de mutua transformación entre las partes y de estas sobre el sistema.

4.1 El proceso global de implementación

En el siguiente gráfico se muestra el proceso evolutivo del accionar de FORMUJER, indicando, en paralelo, los avances metodológicos y estratégicos.



Tal como se expresó en el punto 3, en el año 2000 FORMUJER centró sus esfuerzos en la implementación de las estrategias de transversalización, lo que estuvo acompañado por acciones de sensibilización, tanto al interior del INA, como con el ámbito externo, a través de sesiones de información sobre el Programa, de sensibilización para analizar la receptividad y disposición del ámbito empresarial y del entorno social ante una intervención del INA a favor de la igualdad de oportunidades.

El año 2001 se inició con la publicación de los primeros materiales didácticos que otorgaron un distintivo comunicacional a FORMUJER y pusieron en marcha

el proceso de reconocimiento institucional de la solidez técnica de la UNE y de su rol de referente en la temática de género y formación. Se validó la necesidad de implementar e impulsar un enfoque sobre género en la formación profesional con marcos referenciales compartidos y homogéneos que llevaran a las diferentes áreas poblacionales del INA a “hablar un mismo idioma”. El Plan de Capacitación abrió el diálogo con las poblaciones interlocutoras, desde jefaturas hasta personal docente, con el fin de generar una propuesta sobre género acorde con los intereses y la filosofía institucional.

Paralelamente, en el mes de mayo se otorgaron las primeras becas por condición de género, promoviendo un enfoque novedoso de atención a las mujeres y de discriminación positiva para diversificar las opciones profesionales, y sobre el concepto mismo de subsidio que se fue transformando, hacia fines de 2002, en estrategias compensatorias, acorde a la conceptualización realizada por el equipo argentino. También en el último trimestre de 2001, luego del III Taller Regional, FORMUJER intensifica el impulso en el INA del foco en el mejoramiento de la empleabilidad y el trabajo por proyecto ocupacional, logrando un salto cualitativo en términos de apropiación de la propuesta integral impulsada regionalmente.

En ese momento FORMUJER contaba con informantes clave de las áreas afines habiéndose generado alianzas estratégicas que permitieron realizar experiencias demostrativas. La revisión curricular desde la perspectiva de género se trasladó al área de Planeamiento y se empezó a hablar de empleabilidad, pese a las dificultades y resistencias que había generado el impulso a la formación por competencias con perspectiva de género que se había realizado con la experiencia en el área de Serigrafía. Se impulsó la orientación ocupacional frente a la vocacional, lo que significaba una importante transformación conceptual. Desde el área de Trabajo Social y como efecto de la capacitación impartida, se coincidió en la necesidad de apoyar a las mujeres en áreas de alto contenido tecnológico; asimismo, se concretaron dos experiencias exitosas de trabajo con los Comités de Enlace.

En el año 2002, se trabajó la focalización mediante la capacitación de la población estudiantil con los Talleres Integrados de Orientación (TIO), la asignación de becas y la experiencia de mejora de las prácticas empresariales impulsada desde el componente de Enlace con el Sector Productivo. En ese momento se contaba con agentes multiplicadores en todas las áreas que realizaban diseminación

e impulsaban la réplica de la propuesta metodológica. La confluencia de transversalización y focalización profundizó la integralidad de la propuesta metodológica: se avanzaba en la transformación del ámbito institucional y se apoyaba a la población estudiantil bajo el mismo enfoque. Se cierra el año con la campaña multimedial que instala la imagen del INA como entidad que valoriza y apoya el aporte femenino al desarrollo nacional y con una propuesta sólida, que concibe el género como discriminación de base sobre la que actúan las otras variables sociales, y adopta el cruce de competencia y género en el desarrollo curricular y como metodología didáctica para mejorar la empleabilidad.

De esta manera se llega al año 2003 en condiciones de dar un salto relevante en términos de disseminación y sostenibilidad. Las acciones piloto exitosas están repartidas en todas las áreas técnicas del INA; se tiene reconocimiento en el ámbito institucional, se ha logrado demostrar la coherencia y potencialidad del modelo para fortalecer y dar calidad a la formación profesional; y asimismo, se pueden exhibir productos tangibles de la propuesta: folletos de sistematización y divulgación, y guías y manuales para docentes, planificadores y orientadores.

Las claves de la gestión del modelo de FORMUJER Costa Rica fueron:

- ◆ *el ejercicio permanente de negociación institucional;*
- ◆ *la incorporación del principio de retroalimentación y mejora continua de sus formulaciones;*
- ◆ *la adaptabilidad y flexibilidad ante las situaciones nuevas y los cambios que fueron acaeciendo durante la ejecución.*

4.2 La implementación por componentes

La presentación y análisis de los componentes y líneas de acción se realiza en los módulos específicos de esta serie de Publicaciones FORMUJER por lo que, en esta oportunidad, solo se abordan aquellos aspectos relevantes a los efectos de la caracterización del modelo de intervención.

→ **Desarrollo Curricular**

Fue el componente que abrió el camino para el desarrollo del Programa con las primeras sensibilizaciones en género y la revisión curricular de módulos y programas del Núcleo de Industria Gráfica. Asimismo, fue el responsable prioritario de la estrategia de transversalización a través del Plan de Capacitación del Personal; desde él se desarrollaron e impulsaron las experiencias demostrativas de las innovaciones metodológicas determinantes de la propuesta FORMUJER, entre las que se destacan, en un trabajo articulado con el componente de Enlace, la formulación del diseño del Perfil profesional de Serigrafía por competencias y género.²

- ◆ La implementación de la línea de capacitación se inició con acciones de sensibilización de corta duración y a pedido de algunos Núcleos. Luego, el componente genera su propia propuesta mediante el Plan de Capacitación, que obtiene el apoyo de la Gerencia Administrativa y de la Subgerencia Técnica del INA, desarrollando un amplio repertorio de materiales y metodologías con una planificación pautada para la incorporación de las diferentes áreas poblacionales. Todas las metodologías y herramientas elaboradas y validadas en la implementación del Plan fueron transferidas a la Asesoría de la Mujer, que multiplica la capacidad de llegada al asumir la capacitación complementaria a partir del año 2002. Finalmente, se formula la capacitación sobre empleabilidad, articulada y reforzada por los componentes de Orientación y Trabajo Social.
- ◆ La revisión curricular, que requirió de un mayor grado de acompañamiento y compenetración entre la UNE y el INA, se profundizó a partir de 2002. Se inicia con la revisión de lenguaje en los módulos de programas y/o salidas certificables; se pasa a la revisión indirecta a partir de la capacitación de las personas responsables de desarrollo curricular en los Núcleos interesados y en la Asesoría de la Mujer, con lo cual se deja instalada la metodología en la Institución. Finalmente, se llega a la incorporación en el desarrollo curricular de competencias de empleabilidad a través del trabajo conjunto con el Subsector de Construcciones Metálicas. Este culmina con la inclusión de cuatro objetivos socioafectivos, con puntaje para la evaluación final, en los programas de los módulos de “Soldadura y Corte Oxiaceti-

²Ver FORMUJER, *Género y formación...*, op.cit.

lénico” y “Soldadura y Corte con Arco Metálico Protegido”, y en once programas de cursos revisados por el Subsector. Con esta experiencia se inicia, en el año 2003, la disseminación a las áreas de Planeamiento y al conjunto de los Núcleos.

- ◆ La producción de material didáctico se articuló con la Estrategia de Comunicación. Se inició con la “Colección de Folletos de Género en la Formación”, con temas de interés técnico y lenguaje accesible. Posteriormente se elaboró el “Boletín de Equidad”, que incluía las actividades del INA sobre género para dar una imagen integrada de FORMUJER, INA y la Asesoría de la Mujer. Paralelamente, se elaboraron las “Guías y Listas de Cotejo para la incorporación del enfoque de género en las fases de planeamiento del INA”, que fue un trabajo de largo aliento, retroalimentado e incorporado a nivel regional.³ Finalmente, se produjo el “Manual con Actividades para Estimular la Empleabilidad en el Aula”, que se complementó con la “Guía para Revisión de Programas de Módulos con Perspectiva de Género”. Con estos documentos se consolida el proceso de maduración conceptual y construcción conjunta con el INA de la propuesta FORMUJER.

➔ ***Enlace con el entorno productivo y social***

La evolución conceptual de este componente se expresa bien en el cambio de nombre que se procesó a nivel regional: pasó de visualizarse como el responsable de incorporar la lectura de la demanda y de promover la articulación con el sector empresarial, a redefinirse como promotor de estrategias diversas de inserción laboral y de acciones formativas identificadas a partir de la coordinación y articulación con los múltiples actores del desarrollo productivo: empresari@s, proyectos de desarrollo local, gobiernos municipales, organizaciones comunitarias, etc.

- ◆ En Costa Rica se comenzó encarando, de manera generalizada y amplia, la sensibilización de representantes del sector empresarial. Las sesiones se convirtieron en espacios de información sobre el Programa y de comunicación entre el INA y algunos sectores productivos. Luego pasó a la habilitación de espacios y a la promoción de metodologías, en conjunto con

³ Incluidas en el Capítulo I – Materiales de trabajo en FORMUJER, *Género y formación...*, op cit.

Desarrollo Curricular, para la definición e identificación de perfiles profesionales y de sus competencias. En esta línea se trabajó en dos ejes: la definición del perfil como tarea específica y la apertura de espacios de discusión entre el INA y el sector en cuestión que, en la experiencia demostrativa desarrollada con el Subsector de Serigrafía, culminó con su incorporación al Comité de Enlace. Por último, estos espacios se convirtieron en plataformas para presentar los resultados de los estudios realizados y como forma de vincular el INA con las empresas.

- ◆ Respecto a los estudios de mercado, se evolucionó desde la realización de análisis globales y de tendencias del mercado laboral (año 2000) a los estudios específicos y la formulación de metodologías, por ejemplo, para medir el éxito de microempresas femeninas e identificar sus factores explicativos. Paralelamente, se fueron especializando los foros, seminarios y charlas hasta constituirlos en instancias de reflexión sobre aspectos técnicos de la articulación entre el sector productivo y la formación.
- ◆ Por último, se llegó a la formulación de una metodología de mejora de las prácticas empresariales que promueve la atención sistémica y personalizada de microempresari@s: se fortalece su capacidad de leer el mercado e identificar y gestionar su proyecto formativo; a través de los Talleres de Orientación se gestiona y organiza el acceso a la capacitación técnica y específica que necesitan y se les asigna una beca. De este modo se visualiza, además, la potencialidad del rol de articulación que debe asumir el componente.
- ◆ También la intervención junto a los Comités de Enlace se fue especializando a medida que se avanzaba con las experiencias. Primero se utilizaron como plataformas para identificar perfiles profesionales con potencialidad de inserción femenina. Luego, se los involucró técnicamente en la determinación de necesidades de formación sectoriales y locales lo que permitió demostrar las posibilidades de redefinición de su rol en el accionar del INA. La estrategia adoptada fue la del relacionamiento personalizado de la figura de Enlace con l@s representantes empresariales.

→ ***Acciones complementarias***

Como se muestra en el gráfico 1, bajo esta denominación se incluyeron los componentes de Orientación y Sistema de Becas.

◆ ***Orientación Profesional y Laboral***

Este componente tuvo un liderazgo contundente en la focalización en la población estudiantil y en la consolidación sistémica del modelo. La propuesta de trabajo por proyecto ocupacional fue el eje conductor de la integralidad de la intervención. La articulación con el componente de Desarrollo Curricular para trabajar empleabilidad y proyecto, fue fundamental para integrar a dicho componente la lógica de focalización. Se inició con la conceptualización y promoción del Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo (SIOIE), fortaleciendo la visión sistémica de los diferentes procesos que integran este sistema en el INA, incluyendo en los mismos la Orientación y transversalizando la perspectiva de género. En el año 2000 se implementó una Comisión interdisciplinaria con participación de las diferentes áreas involucradas, que logró formular un modelo de funcionamiento adecuado para la institucionalidad del INA. La intervención de FORMUJER fue decisiva tanto en términos conceptuales como de impulso y promoción. A partir de este trabajo se logró visualizar la necesidad de reformular el área de Orientación del INA, fortaleciendo el enfoque profesional y laboral y, especialmente, para que cumpliera su función de promoción de la diversificación ocupacional femenina y de remoción de las marcas de género en la oferta formativa. Se trabajó con la Unidad de Servicio del Usuario y, en un esfuerzo conjunto con la Gerencia General, la USU, la Agencia de Cooperación Española y el Proyecto MATAC de la OIT, se elaboraron las Guías de Orientación y Búsqueda de Empleo que adoptaron la perspectiva de género y las metodologías de proyecto ocupacional de FORMUJER.

Posteriormente, se encaró la formulación de la propuesta de atención integral a la población estudiantil del INA, especialmente mujeres y de bajos recursos. En este ámbito la evolución fue desde los talleres participativos, para promover la elección vocacional no sesgada por estereotipos, a la incorporación del trabajo por proyecto ocupacional y a la elaboración e implementación de los TIO. Este proceso se consolidó a partir de los Talleres

Temáticos de Intercambio y Sistematización de FORMUJER, realizados en noviembre de 2002 en Costa Rica. La capacitación para su aplicación y la transferencia metodológica incluyó a la Asesoría de la Mujer, al personal de Planeamiento y a las facilitadoras de los Programas Interinstitucionales (“Creciendo Juntas” y “Construyendo Oportunidades”).

◆ *Sistema de Becas*

Tuvo como población interlocutora al personal de Trabajo Social del INA. Se inició con la revisión de la normativa y, particularmente, del Reglamento de Becas a Estudiantes del Instituto Nacional de Aprendizaje y de nueve reglamentos institucionales, lo que facultó la adopción de modificaciones importantes desde la mirada de género. Continuó con la elaboración de categorías de becas por condición de género a ser financiadas por FORMUJER, por jefatura de hogar, por rendimiento y por área no tradicional o de alto contenido tecnológico. Si bien esta fue una estrategia de focalización y discriminación positiva, al utilizarla para la capacitación al personal de Trabajo Social y para el desarrollo de competencias transversales a través de la aplicación de los TIO a las mujeres becadas, se constituyó en una herramienta para la transversalización de la perspectiva de género.

➔ ***Estrategia de Comunicación***

Es la línea de acción que abre el espacio para la inmersión institucional de FORMUJER y genera los primeros reconocimientos técnicos y de articulación, a través del relacionamiento y los aportes a las Asesorías de Comunicación y de la Mujer. Este punto de arranque, junto con los lineamientos regionales, impulsa la condición transversal del componente, su papel articulador y de apoyo técnico para las actividades de los otros componentes.

- ◆ Se involucra fuerte y decididamente en el Plan de Capacitación y, en especial, en las acciones dirigidas hacia la población masculina del INA y el sector productivo.
- ◆ La realización, conjuntamente con Desarrollo Curricular, de los primeros documentos de FORMUJER, con una diagramación cuidada y atractiva, crea la identidad y el sello novedoso del Programa.

- ◆ Durante el segundo año, la producción de documentos fue esencial para dar presencia a las acciones del Programa tanto a lo interno como a lo externo, a lo que se suma la concreción de la primera fase de la campaña pública con la elaboración de una serie de cuñas radiales. La producción de piezas comunicacionales fue, al mismo tiempo, un elemento de transferencia metodológica y de fortalecimiento a la Asesoría de Comunicación para institucionalizar la perspectiva de género en la totalidad de la política comunicacional del INA.
- ◆ En el año 2002 se concretó el lanzamiento de la campaña pública, luego de una larga tramitación administrativa. La divulgación de la campaña fue asumida por el INA y contribuyó a modificar la imagen institucional, posicionándola como entidad educativa que promueve y se compromete con la equidad de género.

5. Principales resultados alcanzados

FORMUJER Costa Rica concluyó su ejecución directa en setiembre de 2003, habiendo dedicado los últimos meses a apoyar y acompañar la asunción institucional de su propuesta. En los puntos anteriores se buscó dar cuenta del proceso de construcción conceptual, metodológica y estratégica del modelo de intervención. En este, la mirada se centra en los resultados obtenidos. Su presentación se ha organizado en torno a los objetivos del Programa y se los expresa en términos de metas cumplidas y/o de capacidades instaladas, y en los recuadros se enumeran los indicadores cualitativos y/o cuantitativos más significativos de su consecución. En los otros documentos de esta serie se desarrollan, con mayor detalle y precisión, los resultados específicos de la ejecución de cada componente.

- ➔ La equidad de género y la promoción de la igualdad de oportunidades han sido asumidos como criterios orientadores de la política institucional y del diseño de la política nacional de intermediación de empleo.

Institucionalización de la perspectiva de género en la formación

- ◆ En la reformulación de las políticas institucionales, realizada a fines de 2002 con participación de FORMUJER, se establece como Misión del INA:
 “Propiciar el crecimiento económico y social, mediante la apertura de oportunidades de formación y capacitación de la población costarricense, en especial la más desfavorecida, desarrollando para ello programas de formación profesional continua, que faculten a l@s trabajador@s no sólo para el trabajo productivo, sino también para continuar estudios de nivel superior; propiciando el desarrollo de los distintos sectores productivos del país, de forma sostenible y con alta calidad y competitividad, garantizando con ello a las personas su desarrollo personal y profesional con equidad y justicia social”.⁴
- ◆ La “Política Nacional de Información, Orientación e Intermediación de Empleo”, aprobada por el Ministerio de Trabajo y elaborada por una comisión interinstitucional en la que FORMUJER participó en representación del INA, adopta la igualdad de oportunidades y la equidad como ejes transversales e incorpora en su conceptualización e instrumentación los desarrollos del Programa en la temática.

- ➔ La formulación de una propuesta metodológica y estratégica integral para el mejoramiento de la calidad, pertinencia y equidad de género de la formación profesional que, además, es transferible a otras poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- ➔ El fortalecimiento de la capacidad técnica de la Asesoría de la Mujer mediante la transferencia metodológica, la formación de su equipo y el desarrollo conjunto de actividades.

⁴ Instituto Nacional de Aprendizaje, *Revista Tecnía*, Volumen 9, año 3, Unidad de Servicio al Usuario, San José, Costa Rica, 2002.

Apropiación institucional y diseminación nacional de enfoques y metodologías

- ◆ La Presidencia Ejecutiva del INA dispuso la asunción plena de la propuesta metodológica y estratégica por la Asesoría de la Mujer que será responsable de aplicarla y darle continuidad.
- ◆ La Presidencia Ejecutiva está impulsando la diseminación y consideración de los desarrollos metodológicos y de la experiencia del modelo de intervención de FORMUJER en el marco del Programa Universidad para el Trabajo, iniciativa gubernamental para una utilización racional y más eficiente de los recursos humanos, logísticos y materiales en vista a la consolidación de un sistema nacional de formación continua:
 - Ha solicitado a FORMUJER y a la Asesoría la implementación de un proyecto piloto demostrativo de atención a poblaciones en situación de pobreza en tres Regionales del INA para aplicar, en forma integral, el modelo de intervención del Programa.
 - Avaló la instrumentación de un convenio con el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (CIPET) para la transferencia de los materiales elaborados por el Programa y para la realización de un curso intensivo a 25 formadores para incorporar género, empleabilidad y proyecto ocupacional en las metodologías de formación. Los docentes participantes se constituirán en un equipo multiplicador de las propuestas al interior del CIPET y del INA con lo que se expanden los parámetros institucionales y se estará permeando la formación de los futuros docentes *técnic@s* costarricenses con los enfoques desarrollados.
- ◆ El INA asumió, como contraparte no prevista, los recursos para transmitir los *spot* publicitarios elaborados por FORMUJER y el compromiso de pautarlos en todos los canales de televisión y radio en 2003. Las cuñas radiales continúan transmitiéndose.
- ◆ Las Guías de Orientación y Búsqueda de Empleo del Proyecto de Modernización de las Administraciones del Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana (MATAC), han incluido la perspectiva de género y la conceptualización de orientación y proyecto ocupacional y, a través de ella, la propuesta de FORMUJER será aplicada en las acciones de orientación del Ministerio de Educación Pública, diseminada en la subregión y, de esta manera, estará fortaleciendo el accionar de la OIT en la temática.

- ➔ La demostración de la viabilidad y efectividad de una visión sistémica de la política y de las prácticas institucionales, en una organización de la magnitud y la complejidad estructural del INA, y de sus beneficios en términos de mejoramiento de la calidad, pertinencia y equidad de la oferta formativa.
- ➔ La generación y formulación de una estrategia de gestión institucional basada en la negociación, la promoción del diálogo y la habilitación de instancias y espacios de interacción y trabajo conjunto entre las distintas áreas y poblaciones institucionales, promovió la visión sistémica y tuvo efectos muy beneficiosos en términos de motivación del personal y de innovación en la cultura organizacional.
- ➔ El desarrollo de un proceso y de estrategias de implementación compatible y funcional a las características, condiciones, tiempos y prácticas organizacionales y administrativas del INA, que fue una de las claves del éxito y de la apropiación de la propuesta FORMUJER.
- ➔ El desarrollo de las metodologías, los instrumentos, las capacidades técnicas y humanas y las experiencias demostrativas suficientes y necesarias para la adopción institucional de los objetivos y enfoques del Programa.

Construcción de las bases conceptuales e instrumentales e implementación de experiencias demostrativas para la transferibilidad de los enfoques y metodologías de género y empleabilidad al ámbito institucional

- ◆ Promoción y fortalecimiento del Sistema de Información, Orientación e Intermediación de Empleo del INA que incluye, al igual que la política nacional en la materia, la perspectiva de género y la reformulación de la orientación ocupacional, operacionalizando el trabajo conjunto y articulado interpoblacional (áreas de Estadística, Orientación, Trabajo Social, USU, etc.).
- ◆ Implementación de una Estrategia de Comunicación que movilizó y articuló a las distintas poblaciones del INA para la institucionalización de la perspectiva de género en la elaboración de materiales, en la realización de actividades y en la construcción de la imagen institucional. Se distribuyeron 26.500 materiales divulgativos.
- ◆ Instalación de marcos referenciales compartidos y homogéneos en todas las áreas poblacionales del INA:

- 437 personas recibieron sensibilización en género
 - 357 personas fueron formadas con más de 8 horas lectivas en género y en las metodologías desarrolladas
 - La distribución de las personas capacitadas muestra que fueron cubiertas todas las áreas poblacionales seleccionadas: Jefaturas técnicas y administrativas (37), Planeamiento (24), Asesoría de la Mujer (5), Trabajo Social (28), Orientación (14), Promoción (18), Unidad de Servicio al Usuario (19), Talleres Públicos (22), Docentes (190).
 - Se incluyó a personal del Ministerio de Educación y de los Programas Nacionales, expandiendo el ámbito de incidencia de las propuestas de FORMUJER.
- ◆ 58 materiales didácticos y de divulgación diferentes con un tiraje de más de 12.000 ejemplares para fortalecer la apropiación y aplicación de metodologías y estrategias elaborados y distribuidos como resultado de la complementación entre componentes. Como ejemplo se destacan:
- “Listas de cotejo para la incorporación del enfoque de género en el desarrollo curricular”
 - “Guía para revisar programas desde el enfoque de género”
 - “Guía para la detección del manejo del currículo oculto”
 - “Colección de Folletos sobre Género en la Formación Profesional”
 - Boletín Equidad en la Formación con 3 ediciones diferentes
 - “Guía de orientación ocupacional - Talleres Integrados de Orientación Vocacional-Ocupacional (TIO’s)”
 - “Manual para estimular la empleabilidad en el aula”
 - Folletos divulgativos sobre “Estrategias de vinculación con el entorno productivo”, “Estrategias para la transversalización y sostenibilidad de la perspectiva de género” y “Estrategias para la asignación de becas bajo condición de género”.
- ◆ Revisión curricular desde el enfoque de género, de manera directa e indirecta, de 96 módulos de cursos y 19 salidas certificables.
- ◆ Incorporación de contenidos de formación para la empleabilidad y género en el desarrollo curricular a través de la elaboración del “Manual” con 40 ejercicios de aplicación en el aula.

- ◆ Incorporación de contenidos socioafectivos en el Perfil Ocupacional de Soldadura y Corte con Arco Metálico Protegido y en 11 programas de cursos de la propuesta curricular del Subsector de Construcciones Metálicas.

Formulación y validación de metodologías y estrategias para la articulación con el entorno productivo y social

- ◆ Validación de metodologías y prácticas de trabajo conjunto con el sector productivo para la detección de necesidades de formación y para la elaboración de perfiles ocupacionales por competencia laboral y con perspectiva de género. La experiencia demostrativa desarrollada fue el “Perfil de competencia de la persona técnica en Serigrafía Manual y Semiautomatizada”.
- ◆ Formulación e implementación de la metodología de “mejora de prácticas empresariales”. Se alcanzaron mejoras significativas en varios de los indicadores de gestión de las unidades productivas: reorganización de los sistemas de gestión, identificación de clientes potenciales, mejora de los canales de comunicación internos y con interlocutores externos, etc. Configura, simultáneamente, una experiencia demostrativa del rol articulador y promotor de la función de enlace con el entorno, de metodología de atención al sector microempresarial desde la perspectiva de género, de intervención sistémica (trabajo conjunto con Orientación para la aplicación de los TIO, con Becas, con el INA para el desarrollo de los cursos de capacitación técnica) y de focalización en la población beneficiaria.
- ◆ Realización de 4 estudios de mercado que fortalecieron sustantiva y metodológicamente las políticas institucionales por la información aportada, por el desarrollo de metodologías de análisis del mercado laboral con perspectiva de género y para estudios de caso y específicos sectoriales, por la definición de indicadores de éxito de actividades microempresariales, etc. Simultáneamente, se constituyen en experiencias demostrativas concretas a ser diseminadas.
- ◆ Aceptación y divulgación al interior del INA de los estudios específicos, tanto de oferta (microempresarias del sector textil), como de demanda, (estudio para definir necesidades cuantitativas y cualitativas de representantes del sector empresarial del Comité Sectorial de la Regional Atlántica) que posicionó a FORMUJER como referente técnico para este tipo de análisis y para el trabajo de articulación con las Regionales.

- ◆ Novedoso enfoque de la evaluación cuantitativa y cualitativa del análisis de la demanda de cursos de los Talleres Públicos por parte de la población y el sector productivo que aportó sustantivamente para la reformulación de los cursos del INA.
- ◆ Promoción del rol técnico de los Comité de Enlace y desarrollo de 3 experiencias demostrativas de los beneficios y potencialidades de la coordinación y trabajo conjunto entre el INA y el sector productivo (Industrias Gráficas, Electrónica y Regional Atlántica).
- ◆ Consolidación de un abanico de estrategias innovadoras de sensibilización y articulación que se concretó en:
 - 379 representantes empresariales sensibilizados y que conocen la propuesta de FORMUJER
 - 202 empresas contactadas
 - 38 acciones de divulgación realizadas
 - 3 Folletos de “Enlace con el sector empresarial” elaborados en articulación con el Componente de Estrategia de Comunicación.
- ◆ Realización del “Curso de Gestión de Empleo”, actividad interinstitucional del INA, OIT, AECl, que complementó el esfuerzo de elaboración de las Guías MATAc con la promoción y fortalecimiento para su aplicación y para la incorporación de una visión sistémica en el trabajo de la Unidad de Servicio al Usuario.

- ➔ La formulación e implementación de una estrategia sistémica e incluyente de los enfoques del modelo FORMUJER para la focalización en la población beneficiaria y, simultáneamente, acorde y factible con relación a las características de la oferta formativa regular del INA, en términos de especialidades, modalidades disponibles y procedimientos organizativos y administrativos.
- ➔ La adaptación a Costa Rica de las propuestas de formación para la empleabilidad y proyecto ocupacional a través del diseño de los Talleres Integrales de Orientación y de los manuales y Guía para su aplicación. Con esta línea de trabajo se logró instalar, en articulación con el Plan de Capacitación, la plataforma para su diseminación en el INA. Dicha extensión

dependerá de la voluntad de cambio del área de Orientación. Su transferencia ha sido más intensa en el afuera que en la Institución, por cuanto este desarrollo conceptual ha permeado al Proyecto MATAAC y al Ministerio de Educación.

- ➔ La apropiación institucional de los criterios de asignación de becas por condición de género como una estrategia complementaria y amplia que promueve la diversificación ocupacional, atiende focalizadamente a las mujeres en condiciones de pobreza o afectadas por discriminaciones y sobreexigencias de género. Asimismo, se constituye en una herramienta didáctica, en articulación con los TIO, para apoyar la remoción de marcas de género, fortalecer las competencias de empleabilidad y la capacidad de emprender de las mujeres y varones beneficiari@s.
- ➔ La concreción de experiencias demostrativas de aplicación de las metodologías en las dos vertientes específicas de la estrategia de focalización, que a su vez son complementarias a los objetivos de mejoramiento de la empleabilidad y de incremento de la calidad y pertinencia de la formación: la diversificación de la participación en la matrícula institucional y el acceso, permanencia y ampliación de oportunidades de las mujeres en condiciones de pobreza.
- ➔ La definición de criterios para categorizar a la población cubierta por FORMUJER con aplicación total o parcial de las metodologías : Mujeres y Cursos INA/BID.

Construcción de las bases conceptuales y herramientas y experiencias demostrativas para la transferibilidad de enfoques y metodologías para la atención de la población estudiantil

- ◆ Promoción del trabajo por proyecto ocupacional como eje articulador de la formación y de la inserción laboral, la incorporación de género y formación de competencias para empleabilidad y de la integración entre componentes (Orientación, Desarrollo Curricular, Becas y Enlace) a través de la formulación y aplicación de los Talleres Integrales de Orientación y de la apertura e involucramiento del personal de Planeamiento a partir de las instancias de intercambio con representantes de FORMUJER Argentina.

- ◆ **Diseño, publicación y diseminación de la Guía de Orientación que contiene 4 Manuales para el trabajo práctico en aula con l@s estudiantes:**
 - 72 personas capacitadas para ser agentes multiplicadores en la aplicación de los TIO de los cuales 33 pertenecen al INA (Orientación y Asesoría de la Mujer) y 39 a otras instituciones (MEP y, facilitador@s de los Programas interinstitucionales “Creciendo Juntas” y “Construyendo Oportunidades”)
 - 217 mujeres de las modalidades de Aprendizaje, Habilitación, Complementación y Talleres Públicos fueron formadas con 130 horas de aplicación directa por parte de FORMUJER de los TIO, mediante un trabajo conjunto de los componentes de Orientación, Becas y Enlace
 - 18 Talleres dictados.
- ◆ **Formulación, instrumentación y diseminación institucional del Sistema de Becas por condición de género:**
 - Revisión de la normativa institucional y elaboración del Reglamento Transitorio de Becas
 - 22 trabajador@s sociales capacitados y con experiencia efectiva de otorgamiento de las becas
 - 339 mujeres becadadas, con múltiples casos de coincidencia de doble categoría (por ejemplo, por alto contenido tecnológico y jefatura de hogar)
 - 75 becadadas reciben la formación en Talleres Integrados de Orientación.
- ◆ **Aumento proporcional relevante de la participación femenina en las áreas donde se aplicaron las metodologías elaboradas:**
 - 30% en Electrónica, Industrias Gráficas y Procesos Artesanales; 50% en Tecnología de Materiales y 100% en Construcciones Metálicas.
- ◆ **Experiencia demostrativa de focalización e intervención integrada de componentes en los Talleres Públicos de Alajuela y Alajuelita (estudio de necesidades de capacitación, convocatoria y relacionamiento directo con mujeres en condiciones de pobreza y con asociaciones de mujeres, capacitación del personal, aplicación de TIO y becas por condición de género, especialmente por jefatura de hogar).**
- ◆ **26 microempresarias mejoraron sus indicadores de gestión y su empleabilidad mediante su participación en la experiencia de mejora de prácticas empresariales.**

- ◆ 1.000 mujeres fueron atendidas en forma indirecta por el Programa, lo que incluye a quienes asistieron a cursos revisados por el componente de Desarrollo Curricular y las que asistieron a cursos cuy@ docente fue capacidad@ por FORMUJER.
- ◆ 100 cursos aplicaron alguna de las metodologías o estrategias de FORMUJER.

6. Algunas lecciones aprendidas

Con este punto se busca complementar la recuperación crítica del proceso de implementación del Programa anteriormente realizada con algunos de los aprendizajes, preocupaciones y alertas más significativas que el proceso generó en la UNE, en el entendido que son, con peso similar al de los logros e impactos, aportes relevantes para la consecución del propósito de fortalecimiento de las instituciones y las políticas de formación para el trabajo.

- ➔ El avance en espiral, la exploración y ensayo de caminos para el éxito, el trabajo por fases y la lógica de proceso fueron las características estratégicas definitorias de FORMUJER Costa Rica. Estas le permitieron comenzar con un objetivo de transversalización de género y concluir con una propuesta metodológica integral y más amplia, dirigida a mejorar la calidad de la formación profesional, que pone el eje en la persona situada en un contexto determinado, y que por ello, es replicable y extendible a otros grupos poblaciones afectados por diversas manifestaciones de la vulnerabilidad y la discriminación.
- ➔ La generación de la propia demanda demostró ser la opción estratégica más efectiva y acorde para instalar y posicionar una temática como la de género, que se propone cambios de largo aliento en una entidad que no la percibía como necesaria e incluso presentaba espacios de resistencia y descalificación.
- ➔ Iniciar la implementación de la propuesta por la transversalización de la perspectiva de género fue lo que permitió identificar los caminos y brechas para posicionar el Programa y su propuesta. Asimismo, permitió ir generando aliad@s estratégicos, creyentes y comprometidos, que fueron multiplicando la capacidad de llegada y, contribuyendo a la institucionalización

y valorización del Programa como referente en género. Este primer posicionamiento y la demostración permanente de idoneidad y solidez técnica en los temas de formación, actuó de plataforma para la identificación y construcción conjunta de experiencias demostrativas, que fueron las que actuaron de punta de lanza para la adaptación y validación nacional de las propuestas y metodologías regionales.

- La otra clave de la estrategia implementada fue, la concepción integral y sistémica que se dio, tanto en la formulación estratégica y metodológica general, como en el abordaje de los distintos componentes, permitiendo que los logros alcanzados en cada uno de dichos componentes, retroalimentara y actuara como efecto demostrativo de la concepción general.
- Si bien demandó más tiempo y recursos, el logro de versiones y experiencias propias –o sea generadas y vivenciadas por el personal del INA– fue clave para permear la cultura institucional e instalar el Programa como parte del quehacer cotidiano y no como un espacio paralelo o confrontacional. Esta implantación institucional fue un requisito para valorizar la condición regional del Programa. Una vez logrado este reconocimiento, se aceleró y profundizó la apropiación, retroalimentación e intercambio con los desarrollos regionales, lo que fue fundamental para avanzar en el fortalecimiento y consolidación de la propuesta integral y sistémica.
- A la luz de los resultados alcanzados se puede afirmar que, para entidades históricamente muy estructuradas y de gran tamaño como el INA, es necesario y efectivo desarrollar una primera instancia en la que se invierta tiempo, recursos y esfuerzos destinados a la integración y adaptación de las propuestas al estilo y las características institucionales. Asimismo, las primeras acciones deben dirigirse a lograr impacto comunicacional: hacer partícipes, desde le inicio, a todos los estamentos institucionales de los objetivos y modalidades de gestión del Programa, establecer canales expeditos de interrelación y trabajo conjunto, instalar desde el comienzo el sello de identidad de la intervención, para lograr luego efectos acumulativos, asegurar un amplio impacto en la presentación, incorporar diseños novedosos y coloridos y desarrollar una propuesta comunicacional coherente, sólida y acorde a los postulados conceptuales y técnicos de la propuesta e integrada a su accionar.

- Las intervenciones que se proponen desarrollar y validar metodologías y estrategias para generar transformaciones, tanto en términos de las prácticas, como de la cultura institucional, se van construyendo, redefiniendo y revisando en la medida que avanza su ejecución. Sin embargo, esta situación no es habitualmente tenida en cuenta en el diseño, y cuando la propuesta ha madurado, se cuenta con productos y se comienzan a visualizar los resultados en términos de diseminación e institucionalización, la intervención concluye lo que puede debilitar su sostenibilidad y desaprovechar oportunidades de maximizar lo logrado. Se requeriría, por tanto, diseñarlas con una lógica de proceso y en fases, donde la etapa de transferencia y sostenibilidad dispusiera de un tiempo propio e, idealmente, ajustable, flexible y acorde a las peculiaridades institucionales y a la estrategia de implementación desarrollada. Una expresión contundente de esta necesidad, en la experiencia de Costa Rica, es el hecho de que FORMUJER está finalizando en el momento en que se despliegan las mejores condiciones para generalizar sus propuestas y asegurar la sostenibilidad, como se puede constatar en el punto 7.
- Como ejemplos de lo anterior se destacan:
- La propuesta metodológica de mejoramiento de la empleabilidad a través del diseño y gestión del proyecto ocupacional, como eje estructurador del proceso de enseñanza/aprendizaje de l@s participantes pero también de la oferta formativa institucional, fue un proceso de construcción conjunta y retroalimentación entre los países y la coordinación regional que alcanzó su máxima consolidación en el año 2002. FORMUJER Costa Rica lo incorporó consistentemente luego de la realización de los Talleres Temáticos de Intercambio y Sistematización, por ende, la apropiación por parte del INA, si bien ha experimentado avances sustantivos, queda en proceso y requiere de una capacitación intensa para que la Institución lo visualice y generalice.
 - El Programa finaliza dejando instalada una plataforma conceptual, instrumentos y experiencias exitosas y transferibles a otras áreas para concretar la toma de conciencia institucional respecto a la necesidad de incorporar un enfoque sistémico de la política y del quehacer institucional, y el doble abordaje –transversal y focalizado– de la

perspectiva de género. Sin embargo y pese a los avances y esfuerzos, no pudo llegar a incidir, por ejemplo, en la formulación de las metas generales del INA, en el Plan de Desarrollo 2002-2006 que mantiene el concepto de alta cobertura sin incorporar la diversificación y participación en áreas de alta tecnología, por ejemplo.

- FORMUJER deja consolidada una propuesta metodológica aplicable por la misma población del INA, por agentes multiplicadores institucionales que se apropiaron de la metodología y la ejecutan, siendo esta una de las dimensiones más relevantes de la sostenibilidad, para la que trabajó desde el comienzo de su ejecución. Asimismo, deja fortalecida a la Asesoría de la Mujer, mediante la transferencia metodológica y la capacitación. Paralelamente, ha trascendido el espacio institucional para permear con sus propuestas otros ámbitos de las políticas y el accionar nacional y ha demostrado la potencialidad de desarrollar estrategias de alianzas y coordinación (Proyecto MATAAC, Ministerios de Trabajo y Educación, Programa Universidad para el Trabajo, etc.).
 - FORMUJER pudo concretar muy pocas experiencias de inserción laboral exitosa de las mujeres capacitadas, porque la incorporación de las prácticas laborales como parte de la formación, en el INA, únicamente está habilitada en la modalidad de aprendizaje en la que se encuentra apenas el 4% de la población femenina. Queda pendiente la modificación de los Reglamentos para poder avanzar en esa línea.
 - La superación de las resistencias que aún se perciben en algunas áreas poblacionales, la universalización al interior del INA de la propuesta, especialmente en su enfoque sistémico, y la profundización y sostenibilidad a lo externo, son los desafíos que quedan planteados a futuro.
- ➔ Entre las explicaciones para el éxito de la propuesta FORMUJER se encuentran: la coherencia metodológica entre el modelo conceptual y el de gestión y la relevancia que se le otorgó a este último. Uno de los ejes metodológicos prioritarios del Programa fue la valorización y recuperación de las fortalezas y particularidades institucionales para, a partir de ellas y en forma conjunta, ir incorporando la perspectiva de género y desarrollando las metodologías para su concreción. La aplicación de esta orientación

metodológica al ámbito de la gestión, facultó y promovió que sus estrategias se fueron construyendo en la marcha y a partir de exploraciones y reconocimientos de las fortalezas y particularidades institucionales. Así, cada país y cada institución transitó caminos propios pero, recuperando los aprendizajes y apoyándose en los avances de los otros, lo cual fue posible por la existencia de la figura de la coordinación regional que fue identificando estas complementaciones e impulsando su apropiación e integración. En el caso de Costa Rica, la voluntad y el esfuerzo realizado para conocer e interpretar el funcionamiento institucional y, el desarrollo de un estilo de gerencia y gestión altamente negociador, fueron decididamente determinantes, tanto para el diseño e implementación del modelo de intervención, como para superar la visión asistencial del trabajo con perspectiva de género que prevalecía en la Institución.

- Una mención especial merece la problemática de la gerencia y la gestión en FORMUJER Costa Rica, puesto que sus recursos, tanto de fondos BID como de contraparte, estaban incorporados al presupuesto institucional del INA, por lo que la UNE no tenía acceso ni capacidad de administrarlo de manera directa. Ello demandó una gran inversión de tiempo, energía, creatividad y capacidad de negociación de la coordinación nacional para conciliar la normativa y presupuestos del Convenio con los procedimientos administrativos del INA, especialmente en términos de contrataciones de servicios y consultorías. Esto tuvo una incidencia muy contundente en la planificación y cumplimiento de los cronogramas, e implicó, para la coordinación, trabajar con mayor identidad en las actividades administrativas lo que desequilibró el trabajo técnico. Si bien este fue un factor que complejizó la ejecución, también sirvió para realizar un acopio de experiencias y recursos de gestión que resultan muy enriquecedores para futuras intervenciones. En ese sentido, el hecho de que el Programa dispusiera de un mecanismo de seguimiento y revisión, como los Talleres Regionales, fue fundamental para ir acordando sobre la marcha las revisiones. Asimismo, el apoyo y voluntad de flexibilización de la Gerencia Administrativa del INA y del BID, tanto a nivel de la Representación nacional como de la Unidad de la Mujer en el Desarrollo, y el interrelacionamiento con la coordinación regional fueron cruciales para identificar y gestionar las adaptaciones y procedimientos habilitantes de la ejecución del Programa. Como ejemplo de ello y en

referencia a la dimensión regional, se facultó la continuidad de su coordinación desde mayo de 2002 y la realización no prevista inicialmente de los Talleres Temáticos de Intercambio. Ambas instancias, como se expresa en el capítulo II de este libro, fueron vitales para la consolidación metodológica y los logros del Programa.

7. Sostenibilidad y transferencia del modelo de intervención

En marzo de 2003, el BID aprobó la prórroga de desembolso hasta el 30 de septiembre, lo que permitió concretar y profundizar acciones de diseminación y transferencia del modelo de intervención, así como la definición y formalización de un Plan de Sostenibilidad que fue aprobado por la Presidencia Ejecutiva.

A través del Plan de Sostenibilidad el INA se comprometió a:

- ➔ Redefinir el rol actual de la Asesoría de la Mujer para que asuma en forma plena la propuesta de FORMUJER, e implemente y dé continuidad a las metodologías de transversalización de la perspectiva de género, así como de atención a poblaciones desfavorecidas.
- ➔ Profundizar en la apropiación de los enfoques de género, formación para la empleabilidad, competencias transversales y construcción de un proyecto personal de formación y empleo, especialmente por parte del personal docente y de Planeamiento, de forma tal de avanzar en su adopción generalizada.
- ➔ Institucionalizar la metodología para estudios específicos con perspectiva de género (estudios de necesidades de capacitación y de seguimiento de los resultados de formación).

A estos efectos, la Presidencia Ejecutiva emitió un lineamiento dirigido a la Asesoría de la Mujer, encomendándole asumir el rol técnico desempeñado por FORMUJER y dar cumplimiento a los siguientes lineamientos:

- ◆ Asumir la propuesta conceptual y metodológica de FORMUJER como lineamiento de su trabajo institucional y aplicar su enfoque sistémico e integral trabajando con las diferentes áreas poblacionales del INA.

- ◆ Ejecutar y proponer acciones que conlleven a este objetivo, con especial énfasis en:
 - Desarrollo curricular: impulsar y promover la aplicación conjunta de los enfoques de empleabilidad, género y formación por competencias y dar continuidad y ampliar la cobertura de la capacitación del personal sobre Género en la Formación Profesional con aplicación de la metodología y materiales desarrollados por FORMUJER.
 - Orientación: promover la metodología de trabajo por proyecto y la aplicación de los Talleres Integrados de Orientación, tanto para la atención estudiantil, como para el trabajo institucional.
 - Enlace con el entorno productivo: fortalecer la vinculación entre la oferta curricular y la demanda laboral mediante acciones conjuntas con los Comités de Enlace, formulando estudios específicos con perspectiva de género y generando instancias de sensibilización hacia el sector empresarial. Asimismo aplicar la metodología de mejora de las prácticas empresariales en la atención del sector microempresarial.
 - Sistema de becas por condición de género: promover, asignar y dar seguimiento al otorgamiento de este tipo de becas por parte del personal de Trabajo Social.
 - Comunicación: realizar, en forma coordinada con la Asesoría de Comunicación, acciones de diseminación y promoción del compromiso institucional con la igualdad de oportunidades.

Estas disposiciones se han refrendado mediante la formulación de planes de trabajo por componente de la Asesoría en los que la coordinadora de FORMUJER intervino activamente.

Como una de las últimas actividades del Programa, conjuntamente con la Asesoría, se realizó un Seminario-Taller sobre fortalecimiento de la empleabilidad y del proyecto ocupacional, dirigido al personal de planeamiento, desarrollo curricular y docente del INA en el que, en forma inédita en la Institución, se habilitó el trabajo conjunto entre integrantes de todos los Núcleos. En la actividad participaron la coordinadora regional y dos integrantes del equipo de FORMUJER Argentina y permitió el intercambio y transferencia de toda la experiencia y desarrollos regionales en las temáticas. Ante la aceptación, entusiasmo

y compromiso de l@s participantes se están revisando y fortaleciendo los planes de la Asesoría para poder atender las demandas de apoyo en la implementación en sus respectivas áreas de incidencia.

Estos logros en términos de institucionalización se han visto reforzados y potenciados, a partir de marzo de 2003, por la ya mencionada decisión de la Presidencia Ejecutiva de impulsar las propuestas de FORMUJER en el ámbito del Programa Universidad para el Trabajo. Dicho Programa se propone la articulación del sector económico productivo con el sector social y promueve la realización de convenios con el Ministerio de Educación Pública, todas las universidades públicas y los colegios, con el propósito de realizar un proceso de homologación, revisión y reconocimiento de los programas y materias cursadas en el INA que permita a trabajadores y estudiantes la continuación de estudios y, por ende, la instrumentación de la formación continua en Costa Rica. Con la inclusión de la propuesta FORMUJER en este marco no solo se está dando un salto cualitativo en términos de diseminación y sostenibilidad, sino que se está contribuyendo con el fortalecimiento de las políticas públicas en términos de equidad de género y se está aportando sustantivamente para mejorar la empleabilidad y las oportunidades de formación para mujeres y hombres, en especial a l@s que están en condiciones de pobreza o desempeñándose en actividades microempresariales y requieren de apoyo para mejorar su competitividad.

Las líneas de acción que se están desarrollando en este sentido son:

- ➔ La generación de condiciones para la implementación de un proyecto piloto de aplicación integral de la metodología FORMUJER destinado a mujeres y varones en situación de pobreza, en un mínimo de tres Regionales del INA seleccionadas de acuerdo a sus potencialidades de desarrollo y empleo. Con dicho proyecto –que se realizará con recursos propios que ya han sido reservado presupuestariamente– el INA estará dando cumplimiento y aportando a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y a su objetivo prioritario de combate a la pobreza. La ejecución de proyecto será asumida por la Asesoría de la Mujer con el apoyo de la Coordinadora Regional de FORMUJER. En esa línea ya se han efectuado reuniones de promoción y exploración con la totalidad de los Directores Regionales. Como resultado de estas instancias, cuatro Regionales han expresado su interés de participar en el proyecto. En todas ellas se cuenta con personas capacitadas por

FORMUJER pertenecientes a las diversas áreas estratégicas lo que constituye una importante base de capacidades y apoyo para iniciar la implementación del proyecto. La Coordinadora Regional realizó junto a la Asesoría un análisis de los requerimientos humanos y presupuestales para encarar esta experiencia y presentó la solicitud y las propuestas de candidatos a la Presidencia y al Programa Universidad que está tramitando su obtención. Por su parte, dado que el financiamiento del BID para el Programa FORMUJER a nivel regional ya ha terminado, Cinterfor/OIT se ha comprometido a viabilizar la continuidad del apoyo técnico mediante la inclusión del proyecto en su plan de sostenibilidad y disseminación del Programa, así como entre los objetivos de cooperación técnica con el INA para el próximo bienio.

- La realización, en el mes de setiembre 2003, del curso “Enfoque de Género y Empleabilidad como Ejes Transversales en los Diseños Curriculares” destinado a veinte docentes del CIPET y a cinco del INA en el que FORMUJER transferirá sus experiencias y metodologías para promover la incorporación de los enfoques de género, formación para la empleabilidad y proyecto ocupacional en el conjunto de la educación técnica costarricense. Dado que la función primordial del CIPET es formar, capacitar y actualizar al personal docente de la educación técnica y de los programas tecnológicos de los colegios académicos, el objetivo último de este curso es contar con un equipo formador de formadores que incorpore a su idoneidad y capacitación en formación por competencia estos enfoques que agregan pertinencia y calidad a la oferta formativa y, también, que incremente sus capacidades para el abordaje de la población en condiciones desfavorecidas a partir del conocimiento de las experiencias exitosas desarrolladas de FORMUJER. Este equipo, a su vez, formará a docentes INA que asumirán la responsabilidad de disseminar y multiplicar al interior de la Institución estos enfoques y metodologías. Se trata de una actividad interinstitucional que se regula por un convenio de entendimiento que especifica los compromisos y aportes de todas las entidades participantes. En ese sentido, el Programa FORMUJER la valoriza y la ha encarado como una expresión relevante de la articulación y complementación de esfuerzos y aportes entre todos sus organismos ejecutores. Así, ha puesto a disposición todos los materiales nacionales y regionales elaborados autorizando su reproduc-

ción fiel para usos didácticos y previa autorización expresa; FORMUJER Costa Rica asume la reproducción de los mismos en versión electrónica especialmente diseñada, todo el apoyo logístico y la habilitación de la participación de la Coordinadora Regional; FORMUJER Argentina habilita y asume los costos de la presencia de su especialista en desarrollo curricular y comparte con Cinterfor/OIT los referidos a una especialista en proyecto ocupacional, perteneciente a una de sus IFP coejecutoras.

Todo lo expuesto configura un escenario fértil y de muy buena resonancia para la diseminación y sostenibilidad del modelo de intervención en el cual la finalización de la ejecución del Programa constituye un factor de debilidad al que se deberá compensar mediante el fortalecimiento técnico y financiero de la Asesoría de la Mujer.

Este libro
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT
en Montevideo, mayo de 2004

Hecho el depósito legal número 332.317 /2004