

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

FORMUJER Costa Rica

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

1. Fundamentación y conceptualización

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

2. Diseño de la Estrategia de Comunicación

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

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

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

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

Componente interno

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

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

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

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

Componente externo

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

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

Las acciones definidas para este componente externo fueron:

Sector Empresarial:

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

Población femenina:

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

3. Implementación

El *proceso de implementación* consistió en:

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

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

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

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

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

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



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

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

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

Asesoría de Comunicación

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

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

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

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

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

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

Asesoría de la Mujer

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

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

Núcleos Tecnológicos

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

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

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

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

4. Resultados alcanzados y lecciones aprendidas

4.1 Componente interno

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

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

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

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

4.1.1 Sensibilización con el personal INA

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

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

4.1.2 Asesoría de la Mujer

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

4.1.3 Asesoría de Comunicación

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

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

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

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

4.1.4 Unidad de Servicio al Usuario

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

4.1.5 Centro Nacional en Alta Tecnología en Electrónica, CENATE

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

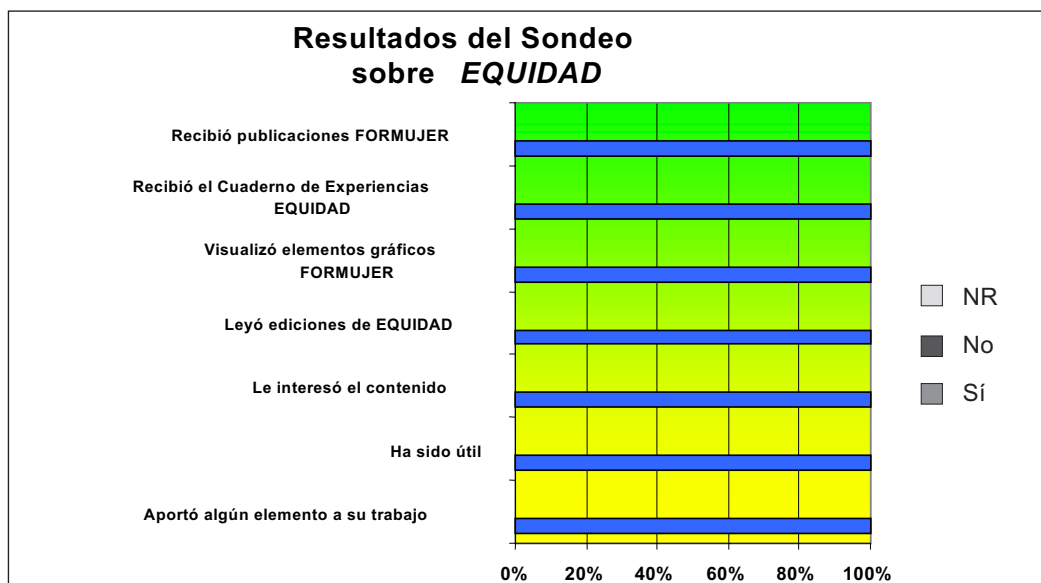
4.1.6 Trabajo conjunto y articulado con los restantes componentes del Programa

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

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

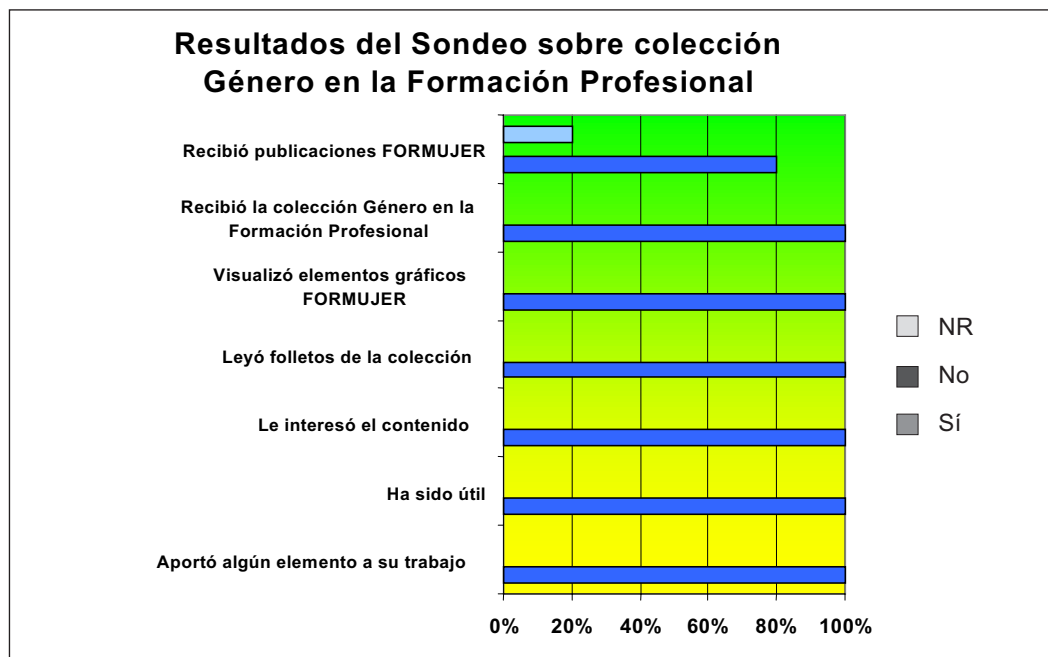
La difusión de la experiencia de mujeres trabajando en un área tradicionalmente masculina contribuyó a generar una visión favorable al interior del INA en torno a la incorporación de mujeres en áreas de formación diversificadas al mostrar ejemplos de una efectiva inserción laboral.

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



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

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



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

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

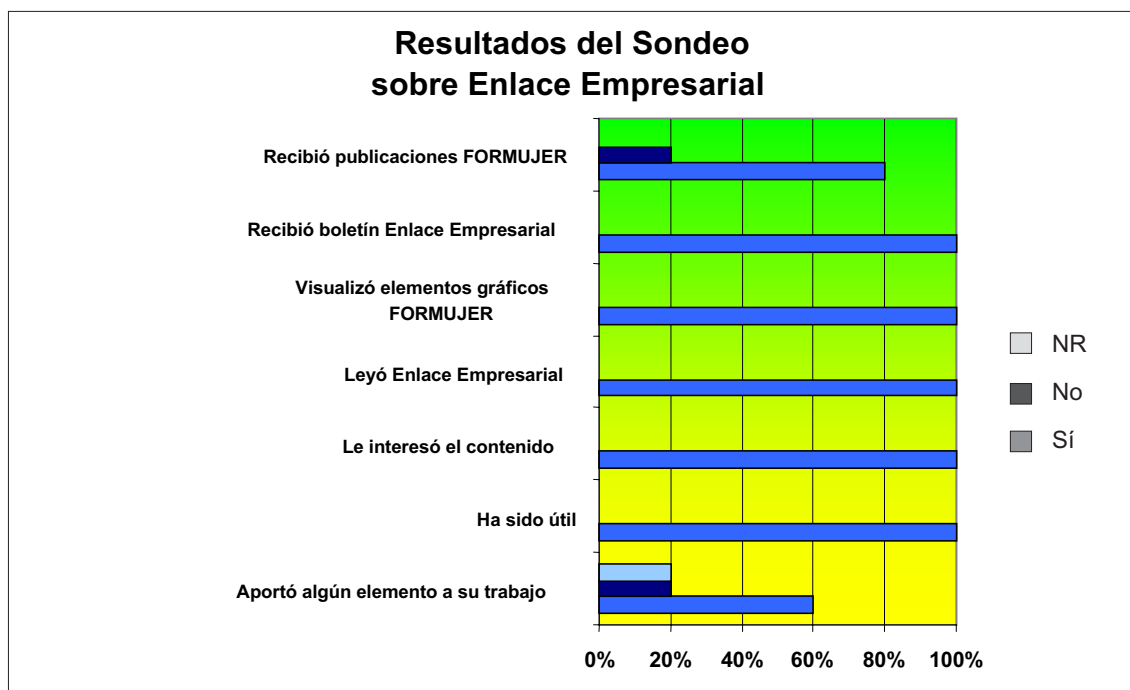
- ♦ Se produjo un afiche promocional del Programa Complementario de Becas FORMUJER, dirigido tanto al personal de Trabajo Social del INA como a la población estudiantil.

4.2 Componente Externo

4.2.1 Sector Empresarial

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

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



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

4.2.2. Campaña masiva

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

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

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

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

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

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

4.3 Lecciones aprendidas

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

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

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

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

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

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

5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

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

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

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

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

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

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

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

Hecho el depósito legal número 325.484/2003