

# 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 Latina<sup>1</sup>, 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-

<sup>1</sup> 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](http://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 diagnóstico<sup>2</sup> 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-

<sup>2</sup> 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”.<sup>3</sup> 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.*

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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.

<sup>4</sup> 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)<sup>5</sup> tuvieron la responsabilidad de la ejecución y de actuar como asesorías técnicas en género y formación.

<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> 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 intervención<sup>7</sup>

- **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.

<sup>7</sup> 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 empleo<sup>8</sup> 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

<sup>8</sup> 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**

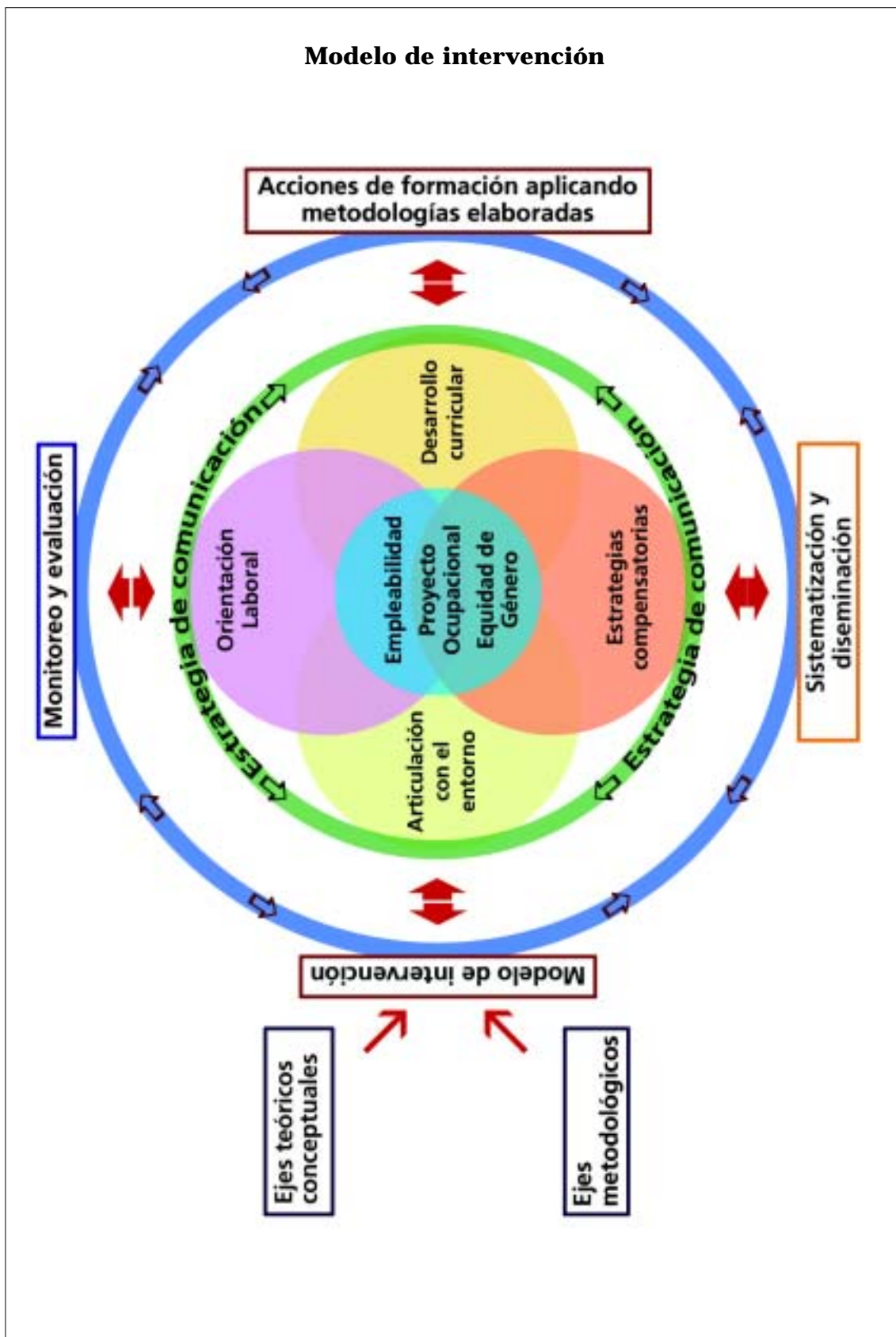
- ◆ La modalidad de gestión debe ser coherente con los enfoques conceptuales y con el diagnóstico de la realidad por lo que debe permitir la adaptación de los criterios comunes a los contextos nacionales e institucionales, recuperar los saberes, hacer posible las complementaciones en términos de responsabilidades 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;<sup>9</sup> 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.*

<sup>9</sup> 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,<sup>10</sup> 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-

<sup>10</sup> 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,<sup>11</sup> 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*<sup>12</sup>, 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*,<sup>13</sup> 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.

<sup>11</sup> La ejecución de Bolivia había finalizado en abril del mismo año.

<sup>12</sup> Ver: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/rel\\_final.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/rel_final.pdf)

<sup>13</sup> Ver: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/talreg/rel\\_arg.htm](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-

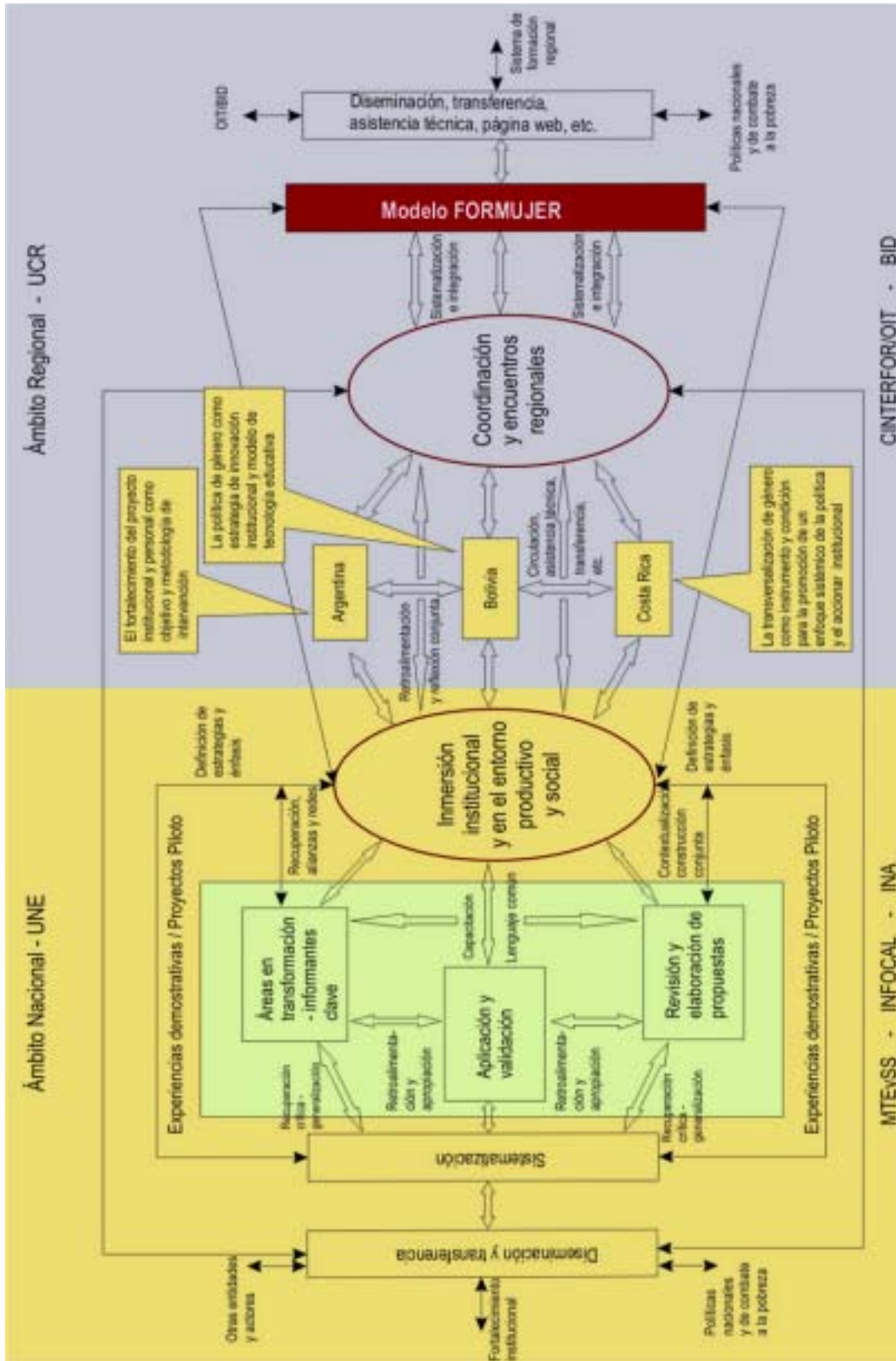
lar se involucraba para explorar las posibilidades de responder a esta necesidad, ya sea mediante la creación de un nuevo perfil ocupacional o impulsando la actualización de la oferta institucional más afín.

- ◆ *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 coordinadas, 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 FORMUJER<sup>14</sup> 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-*

<sup>14</sup> Ver punto 2 de la Introducción.

<sup>15</sup> Salle, M.A., *Ponencia Género y formación profesional*, 1<sup>er</sup> 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”.<sup>15</sup>*

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,<sup>16</sup> 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”,<sup>17</sup> 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.

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

<sup>17</sup> 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”,<sup>18</sup> 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*<sup>19</sup> *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

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

<sup>19</sup> Ver FORMUJER, *Género y formación...*, *op.cit.*

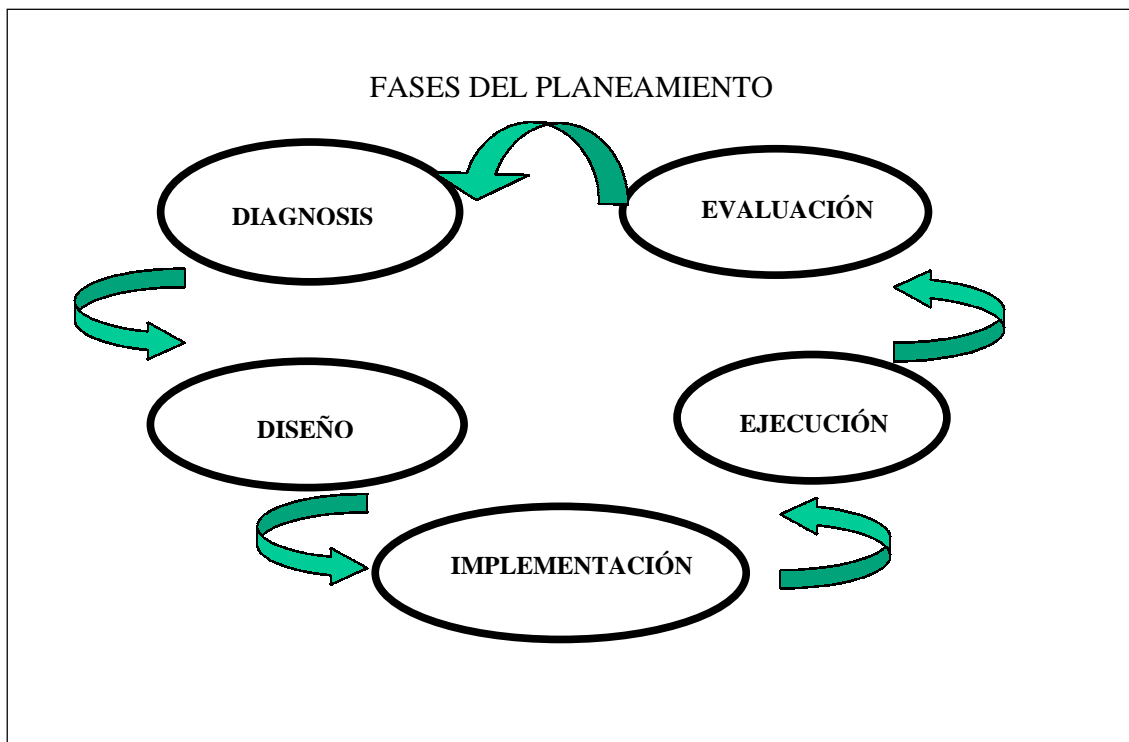
adquiridos en diversos ámbitos pero, además, adecuar y actualizar los contenidos curriculares y las certificaciones ofrecidas para que den cuenta de estas competencias y de los nuevos perfiles laborales, siempre cambiantes.

*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"> <li>Partir de la definición del grupo meta, tomando en cuenta las diferencias de puntos de partida entre mujeres y hombres.</li> <li>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).</li> </ul>
¿EN QUÉ SE VA A FORMAR?	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
¿PARA QUÉ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrar el foco en los sujetos como individualidades y, a la vez, integrantes de grupos sociales condicionados y diferenciados</li> <li>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.</li> </ul>
¿CON QUIÉNES?	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>Potenciar la diversificación de ámbitos y espacios de aprendizaje, generando redes de trabajo y articulando las intervenciones.</li> </ul>
¿CÓMO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Adecuar la oferta considerando las diferentes modalidades y requerimientos de aprendizaje de mujeres y hombres.</li> </ul>

PREGUNTAS CLAVE	Algunas recomendaciones para guiar la construcción o la modificación del planeamiento curricular
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular fases de trabajo teórico y práctico, a fin de desarrollar las competencias a través del desempeño.</li> <li>• 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.</li> </ul>
¿CUÁNDO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>

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”,<sup>20</sup> “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”.<sup>21</sup>

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

<sup>21</sup> *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)*.<sup>22</sup> *Se entiende que, es mediante el*

<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup>

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.

<sup>23</sup> 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”;<sup>24</sup> “Proyecto Ocupacional: una metodología de formación para mejorar la empleabilidad”;<sup>25</sup> “Guía de Orientación Ocupacional Vocacional. Talleres integrados de orientación vocacional–ocupacional”;<sup>26</sup> “Manual de la Participante-Programa de Orientación Ocupacional”;<sup>27</sup> “Guía metodológica de orientación para la formulación del Proyecto Ocupacional para el trabajo independiente”.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> 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.

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

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

<sup>27</sup> INFOCAL, Bolivia, 1999.

<sup>28</sup> En: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/tra\\_ind.pdf](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 MATAAC<sup>29</sup> 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.

<sup>29</sup> 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"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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.</li> </ul>
◆	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,<sup>30</sup> 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.

<sup>30</sup> 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.”<sup>31</sup>

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:*

<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup>

- *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.

<sup>32</sup> 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:

- ◆ **Regional<sup>33</sup>**
  - *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).

<sup>33</sup> 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

- ◆ **Argentina<sup>34</sup>**
  - 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

<sup>34</sup> 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 Rica<sup>35</sup>**
- 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.

<sup>35</sup> 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 disseminación. 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.

