

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

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



## 1. Fundamentación y conceptualización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Desafíos comunicacionales básicos:**

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

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

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

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

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

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

## 2. Diseño e Implementación

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

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

### ***Ejes metodológicos del Programa FORMUJER:***

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

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

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

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

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

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

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

### ➤ **Comunicación interna o componente de fortalecimiento interno o institucional**

#### ➔ *Identidad, Organización, Gestión*

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

Se operacionalizó a través de:

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

## ➤ Comunicación externa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Resultados alcanzados

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

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

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

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

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

### 3.1 Sitio web Mujer, formación y trabajo

#### *Objetivos y diseño*

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

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

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

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

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

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

### *Implementación*

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

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

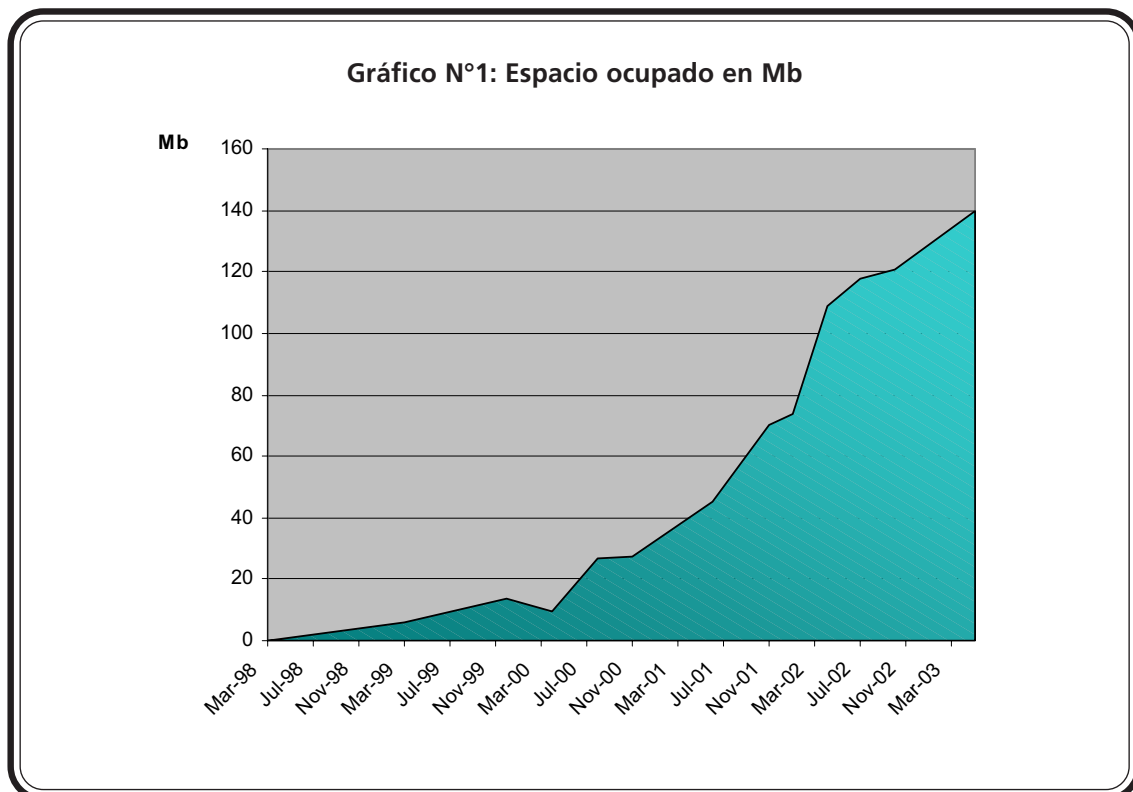
La implementación de un sitio *web* no estaba prevista en el diseño original, entre otros factores porque el desarrollo de *Internet* recién comenzaba a esbozarse. Cuando el Programa inició su ejecución y, ante el importante desarrollo que Cinterfor/OIT había logrado en el área y frente a su decisión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

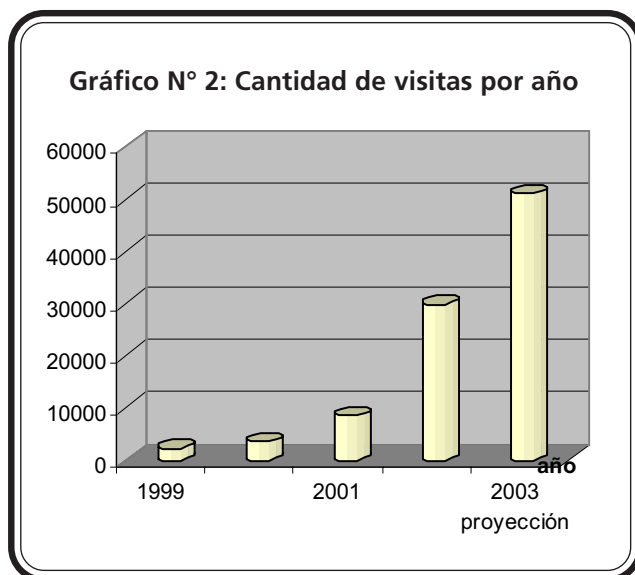
En un contexto donde día a día las instituciones de formación se van incorporando a la red ofreciendo amplia información y diversos servicios, y el acceso a

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

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

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





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

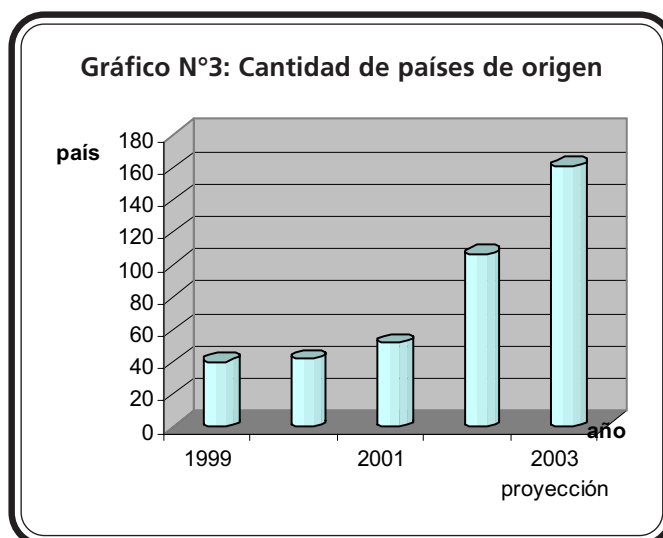
El análisis focalizado del sitio Mujer, formación y trabajo demuestra su crecimiento constante con relación a la cantidad y calidad de la información así

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

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

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

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



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

#### 4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la sostenibilidad

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

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

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

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

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

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

