

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

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

1. Fundamentación

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Perfil de la estrategia comunicacional de FORMUJER Argentina

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

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

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

Sintéticamente, la situación puede describirse así:

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

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

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

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

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

Esta orientación comprende los siguientes rasgos básicos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Diagnóstico

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

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

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

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

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

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

Con su realización se logró:

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

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

Elaboración de lineamientos y pautas de trabajo

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

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

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

La **planificación tradicional** se caracteriza porque:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵ Bañón y Carrillo, op. cit.

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

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

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

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

4. Plan Global de Comunicación

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

4.1 Plan de alcance general de la UNE

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

Implica la realización de:

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

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

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

4.2 Planes descentralizados, focalizados en los Institutos de Formación Profesional

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

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

Implican la realización de:

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

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

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

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

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

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

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

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