

III. Una estrategia de comunicación para hacer de la equidad de género y el valor de la formación sellos de identidad e imagen institucionales

FORMUJER Bolivia

1. Fundamentación y conceptualización
2. Diseño
 - Fortalecimiento Interno
 - Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública
3. Implementación
 - 3.1 Fortalecimiento interno
 - 3.2 Promoción y Campaña Pública
4. Resultados y lecciones aprendidas
 - 4.1 Fortalecimiento Interno
 - 4.2 Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña pública
5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

1. Fundamentación y conceptualización

El trabajo se concretó a través de la contratación, mediante licitación, de servicios de consultoría externa, y se organizó en dos instancias: una primera de diagnóstico institucional, que se desarrolló en su mayor parte en el año 1999 y, luego, la de diseño e implementación de la estrategia de comunicación, propiamente dicha.

El diseño y la conceptualización del Programa FORMUJER, así como la experiencia previa del INFOCAL en la ejecución de un programa de género,¹ reafirman la relevancia que los aspectos comunicacionales tienen en una política de género. Encarar la implementación de este componente con la mayor efectividad y pertinencia, en términos de recursos, modalidad y lenguaje, implica conocer tanto las necesidades y características institucionales como los perfiles de las diversas poblaciones destinatarias de la estrategia. En el momento de elaborarse los términos de referencia del diagnóstico institucional, ya se tenía la convicción –no con la precisión y alcance que cuenta en la actualidad– de que para avanzar en la apropiación de la perspectiva de género y en su sostenibilidad, más allá de la ejecución del Programa, había que partir de identificar las fortalezas y prácticas institucionales para innovarlas e incorporarles la mirada de género. Precisamente, la decisión de realizar en Bolivia una primera fase de diagnóstico comunicacional aportó, entre sus efectos no previstos, muchos elementos para fundamentar y fortalecer esta orientación del modelo de intervención regional.

El diagnóstico comenzó con una exploración de las pautas generales de promoción que las Fundaciones de INFOCAL La Paz, Cochabamba (CBBA) y Santa Cruz (SCZ) estaban realizando para reforzar la imagen institucional que se había logrado durante la ejecución del anterior Programa de Género (1992-1996). Se estableció que la necesidad prioritaria de las Fundaciones era informar a las empresas sobre su oferta formativa y convencerlas de las ventajas y aportes que el INFOCAL podría brindarles con el fin de mantener y obtener el aporte patronal para el financiamiento institucional. Paralelamente, se realizó un levantamiento de necesidades de capacitación del sector “beneficiario que aporta al sistema INFOCAL” con la finalidad de definir la línea de promoción más adecuada.

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

Esta instancia, si bien se caracteriza como fase de diagnóstico, fue más allá porque se realizó un trabajo significativo, destinado a lograr un mayor y más profundo acercamiento hacia las empresas para conocer y satisfacer sus necesidades de formación y capacitación y fortalecer la relación con las cámaras empresariales en forma tal de incrementar el número de empresas aportantes y, específicamente, identificar alternativas ocupacionales para las mujeres, definir las especialidades y alimentar los diseños curriculares. Se tradujo en la elaboración de videos y programas referentes a las actividades de las Fundaciones, desarrollo de estrategias para introducir información sobre el INFOCAL en los medios y, de manera específica, para el Programa FORMUJER se elaboró un folleto dirigido al empresariado (ver *CD* que acompaña este libro) con el fin de informar sobre sus objetivos, promover el interés, identificar los espacios y las formas de acercamiento para desarrollar un trabajo conjunto destinado a incrementar la participación y mejorar las condiciones de inserción de las mujeres. Este trabajo comunicacional se procuró realizar con el propio personal de las Fundaciones para promover en ellos una concepción de la actividad ocupacional como un ida y vuelta y fortalecer sus capacidades para las relaciones públicas.

El diagnóstico permitió reconocer los avances y dificultades de la institucionalización de la perspectiva de género en el sistema nacional, reconociendo fortalezas y debilidades que debía enfrentar el programa FORMUJER. Como resultado de este trabajo se elaboraron recomendaciones para mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la institución, y la experiencia acumulada alimentó y fundamentó el diseño de la Estrategia de Comunicación que se desarrolló desde el año 2000.

Se estableció que la Estrategia debía apuntar a revitalizar y promover una visión del INFOCAL como entidad competitiva y de excelencia que responde a las necesidades de formación profesional, y proyectar una imagen corporativa integral basada en los principios institucionales en proceso de posicionamiento: Calidad, Empleabilidad, Equidad de Género y Desarrollo Sostenible. Para ello, los procesos comunicacionales resultan imprescindibles y deben estar dirigidos a mejorar la comunicación entre las Fundaciones participantes, la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN) y las diferentes instancias operativas y de decisión.

2. Diseño

Se estableció como objetivo general el difundir los lineamientos estratégicos del Programa FORMUJER, para fortalecer la promoción y difusión de su oferta de formación laboral dirigida principalmente a mujeres de bajos ingresos, incidiendo en el fortalecimiento institucional y el posicionamiento en la opinión pública del sistema INFOCAL.

Para el logro de estos objetivos, se definió que la Estrategia debía integrarse por dos componentes:

- ➔ **Fortalecimiento interno**
- ➔ **Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública**

Fortalecimiento Interno

Esta línea estuvo dirigida a abrir espacios de intercambio y ejecución de acciones de promoción interna involucrando a tod@s los actor@s directos e indirectos como protagonistas del proceso, con el objetivo de fortalecer la propuesta social/pública a partir de una actitud proactiva y comprometida.

Este componente definió dos públicos principales: el empresariado y los equipos técnicos de la institución, para los cuales se diseñaron una serie de actividades dirigidas a:

- ♦ sensibilizar y motivar al empresariado sobre la necesidad de invertir en la formación y capacitación del público meta, mediante el apoyo al Programa;
- ♦ fortalecer la imagen institucional y el aporte empresarial al desarrollo de los recursos humanos;
- ♦ romper estereotipos sobre las ocupaciones masculinas y femeninas, destacando la productividad femenina y los logros y aportes al desarrollo de las mujeres;
- ♦ lograr que el personal del INFOCAL se constituya en promotor y multiplicador del Programa;
- ♦ incentivar un cambio en las pautas culturales y de comunicación interna, promocionando un compromiso con la institución y su misión;

- ♦ comprometer al personal en la transformación institucional y los nuevos enfoques y metodologías.

Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública

El segundo lineamiento fue la promoción externa a través de la Campaña Pública, sobre la base de un plan de medios combinados, que establecieran los conceptos y mecanismos para divulgar, socializar y hacer públicos los principios y mandatos institucionales desde un enfoque de equidad, para lograr mayores impactos sociales sobre públicos diferenciados y específicos. Se colocó un énfasis especial en el rol que le cabe al sector empresarial en el trabajo y la formación de las mujeres, y en la promoción del Programa FORMUJER, por lo que incluyó acciones dirigidas a las beneficiarias, a l@s empresari@s y al entorno social, donde se desarrolla el Programa, apoyando procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino.

3. Implementación

3.1 Fortalecimiento interno

Se desarrollaron una serie de acciones para involucrar a todas las personas relacionadas directa e indirectamente con el Programa, ubicándolas como protagonistas y responsables de tareas en las fases de implementación. El objetivo fundamental fue el de fortalecer la propuesta social de la experiencia ya desarrollada en el Programa de Género y el compromiso activo de la Fundación INFOCAL. El fortalecimiento interno se fue procesando paralelamente con el diseño e instrumentación de la Campaña externa, y se concretó con la conformación de equipos de Comunicación en cada Centro, que fueron aprendiendo al mismo tiempo que ejecutaban las tareas que surgían de la planificación conjunta. Con ello se incentivaron procesos de comunicación e información interna, utilizando canales de discusión y participación en la toma de decisiones y en las construcciones de la imagen institucional con miras a las Jornadas y Campaña.

La discusión de los materiales, en su etapa inicial y en su proceso de producción en las tres fundaciones y en la DEN, estuvo acompañada con la producción regionalizada de los mismos, con énfasis en Santa Cruz, donde se realizó la parte técnica final de buena parte del material impreso, y también se produjo un microprograma. En Cochabamba se produjo otro microprograma y se *post* produjo todo el material audiovisual. En La Paz se tuvo un despliegue más concentrado de la campaña en torno a la Jornada y se realizó buena parte de la Agenda Ejecutiva y del Plan de Medios, según lo establecido previamente. Todo ello hizo que, una vez realizado el primer taller, las tareas, contactos y visitas del equipo consultor o responsable fueran establecidas como una continuidad para lograr los objetivos básicos. Las reuniones tuvieron, además, la finalidad de presentar la estrategia de comunicación y su intervención en su integridad. Se representaron los materiales, se los analizó y discutió para, posteriormente, planificar las actividades para la ejecución de la Campaña pública a nivel nacional. También en forma compartida entre las Fundaciones y la DEN :

- se exploraron y establecieron las avenidas, calles, y parques de realización de la campaña pública con materiales viables;
- se definieron los muros y paredes que fueron viñeteados en cada centro;

- se elaboraron agendas de planificación internas a cada Fundación para el cumplimiento de la extensa lista de responsabilidades de los equipos de comunicación.

De manera intencionada, se conformaron equipos de comunicación interdisciplinarios para que se responsabilizaran de su ejecución y de las tareas previas a la misma, con criterios diferenciados por especialidades y asumiendo la responsabilidad colectiva para la presentación del Programa FORMUJER.

Un aspecto especialmente articulador y relevante del proceso de fortalecimiento interno, fue el trabajo colectivo entre los equipos técnicos de las Fundaciones, la coordinación nacional y regional del Programa y el equipo de consultores para la elaboración de los mensajes. Se partió de la propuesta regional del logo FORMUJER (ver punto 3.2) y se trabajó en su diseño para que, al mismo tiempo que lo incorporara, resultara compatible y válido para la institución. Se analizaron y trabajaron en régimen de Taller los ejes conceptuales de transversalidad, equidad, igualdad de oportunidades, así como perfiles educativos y subjetivos de las distintas poblaciones, los cruces entre la temática de género, etnia y multiculturalidad, etc., para compartir un conocimiento y caracterización de las distintas poblaciones a las que la Campaña está dirigida y, de esa manera, la Estrategia se constituyó en una instancia muy potente del plan de capacitación del personal. Se acordó y trabajó en la aplicación de un lenguaje diverso e interpelativo, y se definió a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y a las Federaciones como un pilar de sustento en el lanzamiento de la Campaña.

El proceso de fortalecimiento se desarrolló mediante la realización de seis talleres, tres para el diagnóstico y tres para la planificación, seis reuniones de los equipos de comunicación de las distintas Fundaciones, un trabajo permanente de interrelación y seguimiento del consultor contratado y de las integrantes de la Unidad Coordinadora de FORMUJER y la preparación y realización de una Jornada Pública en cada Fundación.

Independientemente de las modalidades con las que se fueron internalizando institucionalmente los principios del Programa, se verificó una fuerte sensibilidad general en los niveles ejecutivos y de dirección, compromiso que facilitó el cumplimiento de los principales objetivos. De hecho, y según lo propuesto y planificado, la preparación de la Jornada Pública en cada Centro,

constituyó el articulador de hacedores y pensadores, de tareas y acciones, de los sentimientos, el pensamiento y de la concepción de todo el personal involucrado.

3.2 Promoción y Campaña Pública

Si bien se definieron tres etapas de intervención de la Estrategia y la implementación de la Campaña, en la realidad tuvo cuatro, dado que el Diagnóstico inicial constituyó una instancia imprescindible. Por su parte, las actividades del componente de Fortalecimiento Interno forman también parte de la implementación general de este componente.

Estas etapas fueron:

- Fase 0: *Diagnóstico de la ruta comunicacional*, consistente en los Talleres por Fundación, las reuniones de trabajo con el DEN y la UC de FORMUJER.
- Fase 1: *Implementación y Producción* (tres meses). Estuvo destinada a la construcción de la imagen conceptual y visual de la Campaña. A esta fase corresponden: talleres de prensa libre, talleres con los Equipos Comunicacionales regionales (de cada Fundación), elaboración de los productos, preparación de la Campaña de medios, constitución del dossier de prensa, acciones informativas internas y externas en el marco del fortalecimiento institucional y las Jornadas Públicas.
- Fase 2: *Difusión, distribución y promoción de materiales para la ejecución de la Campaña* (tres meses). Comprendió: elaboración del plan de medios y agenda reintervención, contrato con los medios, lanzamiento y sostenimiento de la campaña de medios, promoción y difusión intensiva y extensiva en La Paz, SCZ y CBBA y repercusión y diseminación en las nueve Fundaciones.
- Fase 3: *Agenda de trabajo con los medios de comunicación social y diseminación ejecutiva de resultados*. Se realizó un Informe de Monitoreo de la Campaña, se reforzó la diseminación, distribución y difusión, se instrumentó una campaña sostenida de prensa y se monitorearon y dieron seguimiento a todas las acciones.

En cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento institucional, el diseño de los mensajes se elaboró de manera colectiva con equipos técnicos de las

Fundaciones, la coordinación nacional y regional del programa y el equipo de consultores.

Se trabajó en base a una serie de conceptos que se presentan a lo largo de la campaña como “*Promesa y beneficio*”:

- El INFOCAL ofrece servicios cualificados de formación técnica y profesional para mujeres de bajos recursos en áreas tradicionales y no tradicionales.
- La mano de obra femenina calificada es rentable y es una inversión.
- El INFOCAL es una institución moderna, que trabaja desde la perspectiva de género y cuenta con capacidad para afrontar los desafíos de las transformaciones del mercado laboral.

Slogan

El slogan definido combina dos ideas fuerza centrales: la valoración del saber y el aprendizaje, a través del sello de calidad y las potencialidades de las mujeres. “**SABER VALE, LAS MUJERES PODEMOS**”. El lenguaje utilizado en todos los mensajes es diferenciado, no sexista, popular y de usos regionales. Los mensajes se diseñaron utilizando recursos audiovisuales que contienen alta carga emocional, sin crear falsas expectativas, ni abrir la demanda más allá del control institucional y del Programa. A partir de la implicación y el trabajo conjunto con la coordinación regional, el slogan “**SABER VALE**” y el sello de calidad fueron definidos y asumidos para la totalidad del Programa Regional, siendo este un aporte muy valorizado y decisivo de Bolivia para la Estrategia de Comunicación general del Programa.

Públicos

La estrategia pone un énfasis especial en el rol que le cabe al sector empresarial en el trabajo y la formación de las mujeres y en la promoción del Programa FORMUJER por lo que incluye acciones para apoyar procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino, dirigidas a:

- *Público Meta:* mujeres de bajos ingresos, trabajadoras de empresas, mujeres en edad de trabajar subempleadas o desempleadas, trabajadoras por cuenta propia, Jefas de hogar, madres jóvenes.
- *Públicos Primarios:*
 - ◆ *Sector productivo:* empresariado, organizaciones empresariales; empresas que participan en el programa; empresarios que demandan capacitación específica para sus trabajadoras.
 - ◆ *Personal de las Fundaciones:* ejecutivo y directivo, técnico y docente, administrativo.
 - ◆ *Opinión Pública:* líderes de opinión, medios y poderes (públicos y privados).

La Estrategia apeló a una diversidad de medios, instrumentos y recursos comunicacionales, articulando recursos financieros con las vinculaciones institucionales y personales tanto del INFOCAL como del propio consultor y, muy particularmente, apelando a la solidaridad y compromiso con los objetivos de género de una vasta red de personas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sociales y comunitarias. De esta manera se maximizaron los recursos y se multiplicó el poder de llegada y convocatoria.

Entre este abanico de intervenciones se destacan:

- *Producción de 20 piezas periodísticas:* sobre la temática de género, formación, trabajo femenino, etc., que fueron difundidas en los medios escritos más prestigiosos de las tres regiones.
- *Edición de la Separata Razón:* difundida en espacios especializados en revistas y secciones en medios escritos tales como Pulso, Economía y Negocios, Revista Empresarios, etc.
- *Acciones de prensa libre:* entrevistas y participación en programas diversos a los que se accedía mayoritariamente en forma gratuita a través de los contactos y redes.
- *Desayunos de trabajo en medios de comunicación social:* se realizaron en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Sus objetivos fueron:

- presentar detalladamente el FORMUJER para lograr su difusión y socialización entre la opinión pública en general y entre las mujeres en particular;
- comprometer el concurso de los medios como actores directos y esenciales de la difusión y en la generación de una corriente de opinión favorable.

La Mesa de Presentación estuvo integrada por el Presidente y/o Directores de la Fundación INFOCAL convocante, representantes de la Confederación Empresarial y el equipo de FORMUJER. Los desayunos se realizaron en Hoteles de primera línea, tuvieron una duración aproximada de dos horas, se transmitieron los videos de FORMUJER y se entregó a sus participantes un dossier con el folleto divulgativo del Programa y dos notas de prensa.

Se obtuvo la participación de 18 medios en La Paz, 22 en CBBA y 14 en STZ.

- ➔ *Reunión con Organizaciones no Gubernamentales de Mujeres:* se realizaron en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz para, además de presentar y promocionar el Programa, realizar contactos para posibles coordinaciones interinstitucionales con el fin de fortalecer y luego dar sostenibilidad a la propuesta. Respondieron a la convocatoria 11 ONG en cada ciudad. Este fue un primer paso para introducir el tema mujer, formación y trabajo que mayoritariamente no está en la agenda de las ONG. Si bien muchas realizan actividades de capacitación no están articulados y sus impactos no superan el radio de acción inmediata. FORMUJER promovió el intercambio de experiencia, el relacionamiento entre oferta y demanda y mostró que el INFOCAL podría ser una instancia articuladora de primer orden.
- ➔ *Jornadas Públicas:* el concepto no era ajeno a las Fundaciones con las que se realizó esta actividad. En los diferentes Centros se tuvieron experiencias previas de jornadas de Puertas Abiertas. Las Jornadas propuestas recogieron esta experiencia, combinando un potencial conocido a un proceso que buscó y logró articular un evento de mayor envergadura e impacto.

En principio, fueron planteados como espacio de reflexión y creatividad, donde todo el personal de los Centros, alumnos y alumnas, empresari@s, vecin@os, público en general y medios de comunicación, se vieran involucrados en un proceso, que pusiera en la agenda de la sociedad, los temas actuales de la capacitación y la formación con perspectiva de género, equidad e igualdad de oportunidades. De hecho, las Jornadas fueron el punto de arranque de la Campaña pública y la producción de materiales comunicacionales estuvo concluida para ellas y para entonces también se tenía un trabajo de sensibilización con la Prensa, Radio y Medios Televisivos.

Los equipos de comunicación supieron utilizar la experiencia acumulada en cada Centro, la que resultó de los talleres de Fortalecimiento así como la renovada capacidad de convocatoria en torno al Programa FORMUJER. Por esto, el concepto de medios combinados tuvo fuerza en la promoción de las Jornadas. La mayor concentración y combinación estuvo en La Paz, donde se registraron 6.000 participantes que visitaron la Institución durante 8 horas de puertas abiertas en un ambiente preparado para recibirlos. En la jornada se realizó una conferencia de prensa donde los protagonistas fueron l@s representantes empresariales. El mayor impacto directo en la población meta se registró en Santa Cruz donde se inscribieron 800 mujeres para el Programa de Orientación a partir del cual se definía la incorporación a los cursos de capacitación de FORMUJER. Este impacto fue tal que la Fundación decidió darle a todas las inscriptas los Talleres de Orientación con independencia de la incorporación a los cursos.

→ *Elaboración de productos comunicacionales para los diversos medios, se cuenta con:*

- ◆ *Audiovisual y Televisión:* un documental Institucional (10 minutos, Betacam) dos Anuncios, *spots* (27 y 30 segundos, Betacam), tres Documentales cortos (total de 12 minutos, Betacam).
- ◆ *Música (jingle-canción),* música de campaña y arreglos.
- ◆ *Impresos:*
 - Dos afiches
 - Cuatro motivos para el *kit* del minibús que se concretaron en 6.000 piezas

- Siete motivos de panel de exposición (lonas de impresión computarizada).
- ♦ *Muros y paredes:* 150 metros cuadrados en los tres centros.
- ♦ *Material visual:*
 - 300 basureros con tres motivos en los tres centros
 - 600 banderolas serigráficas para luminarias
 - 12 pasacalles de promoción de las Jornadas Públicas.
- ♦ *Material radiofónico:*
 - Tres cuñas de expectativa en cuatro versiones regionales
 - Tres cuñas de sorpresa en cuatro versiones
 - Tres cuñas testimoniales en cuatro versiones
 - Cuatro microprogramas en cuatro versiones.

(Todos los productos enumerados se encuentran en el CD que acompaña esta publicación)

Para la difusión de la Campaña en televisión se utilizaron dos redes nacionales por un lapso de cuatro meses, dos canales locales en CBBA y SCZ y para su distribución en radio, una radioemisora nacional y cuatro regionales también durante cuatro meses.

Al igual que para el abanico de instrumentos, para el plan de medios se extremaron los esfuerzos para maximizar los recursos y, en ello, la gestión personalizada del consultor con los ejecutivos de los medios ayudó de modo definitivo a multiplicar los accesos y sobre todo a reducir los costos y ampliar los pases en una buena franja de la Programación en Red.

4. Resultados y lecciones aprendidas

4.1 Fortalecimiento Interno

El proceso de Fortalecimiento Interno tuvo aciertos y dificultades, tanto por la fragilidad del flujo de comunicación en cada Centro, como por la diferencia de criterios con respecto a temas como un logo único en la identidad de INFOCAL, la dificultad para lograr criterios comunes frente a lo que representa FORMUJER, y en algunos casos, debilidades del compromiso personal e institucional. La autoreferencia en la identidad institucional está definida por el nivel de autonomía que tiene el desempeño de cada Centro y Fundación, por lo que los temas que se abren frente a la imagen corporativa del INFOCAL son diversos pero el que más se destaca es la vieja demanda de mejorar, facilitar, agilizar, viabilizar y, en suma, potenciar los flujos comunicacionales entre Centros, Fundaciones o Direcciones.

Pero el resultado final de las acciones del componente de fortalecimiento interno de la Estrategia es muy contundente:

- ➔ Contribuyeron decididamente a la incorporación y fortalecimiento de los principios de género y equidad en el sistema INFOCAL así como a la construcción de una identidad e imagen corporativa fundamental para consolidarse como equipo en lo interno y para su venta externa.
- ➔ Hicieron visible el tema de género en casi todas las tareas.
- ➔ La participación en el Programa FORMUJER reforzó con notoriedad la identidad de cada Centro y, a la vez, del Sistema en su conjunto.
- ➔ Se articularon y sumaron con las restantes actividades del Programa, para que FORMUJER cumpliera con su dimensión humana y con la meta de intervenir positivamente en la imagen de las Fundaciones.

También se constató que, al ser la dimensión de FORMUJER mayor de la que se pensaba, se requiere intensificar la actividad comunicacional, lo que implica que las tareas futuras requieren acciones que estén a la altura de lo que el Programa representa y de lo que es INFOCAL, tomando en cuenta su incidencia en los profundos cambios sociales y económicos que el país requiere.

Con relación al componente de fortalecimiento interno y a las tareas y objetivos que quedaron pendientes o que podrían mejorarse cabe señalar que se propusieron actividades complementarias, orientadas a desarrollar y/o consolidar la cultura organizativa del INFOCAL por medio de flujos continuos de información y comunicación. Si bien se discutió profusamente con los equipos de comunicación, dada la acumulación de actividades y, en especial los Talleres y las Jornadas, no se llegó a cumplir con el objetivo de diseñar un flujograma interno participativo, tomando en cuenta funciones, instancias y roles entre los emisores y receptores contemplando circuitos formales y no formales de información. Consecuentemente, no se desarrollaron los materiales pensados para ello: hoja informativa y buzón de opinión. Por otra parte, estos instrumentos existen ya en los tres centros bajo modalidades y mecanismos propios aunque su rol y necesidad no está claramente priorizada.

4.2 Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña pública

Entre los principales indicadores de logro se destacan:

- ➔ Generación en la opinión pública de atención al trabajo de INFOCAL en su labor por contribuir a la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres en igualdad de condiciones, por medio de la promoción de los objetivos e imagen corporativa del Programa.
- ➔ Incorporación del sello de la dimensión de género a la imagen del INFOCAL con elementos innovadores y atractivas convocatorias dirigidas no solo a captar la atención de las mujeres, sino de la sociedad en su conjunto.
- ➔ Difusión de la propuesta FORMUJER a los medios de comunicación social en todas sus líneas, para lograr la promoción y socialización ante la opinión pública en general y las mujeres en particular.
- ➔ Fortalecimiento de los lazos con los medios de comunicación social como actores directos y esenciales en la difusión del programa y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo.
- ➔ Distribución y difusión hacia el conjunto de las Fundaciones regionales de los materiales, facilitada por su calidad y versatilidad.

- Participación de 55 periodistas de los medios más importantes del país en desayunos de trabajo.
- Participación en distintas instancias de empresarios privados y de los principales ejecutivos de INFOCAL, lo que reforzó un importante compromiso político con el Programa y su efectiva ejecución.

Otros indicadores complementarios y muy significativos de los resultados de la Campaña, son:

- El criterio compartido en dos de las tres Fundaciones de que, una vez lanzada la jornada y con los materiales ya en emisión, los propios medios mostraron mayor disponibilidad y procuraron información complementaria, ampliando la cobertura y cumpliendo con los propósitos y tareas de los equipos de comunicación.
- La utilización de más medios radiofónicos y, por lo tanto, más recursos de los inicialmente previstos. Esto como una muy clara y justa demanda de las regionales, en la búsqueda de fortalecer sus propias convocatorias y mensajes y como resultado del esfuerzo de las personas del equipo de comunicación de CBBA, SCZ, El Alto y La Paz.
- El significativo avance en el concurso de los medios de comunicación social como actores directores e imprescindibles en la difusión del programa, y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo. Esta, como otras, fue una tarea de perseverancia y continuidad institucional.
- La entrega al Programa FORMUJER, al sistema de formación profesional de la región y a otras entidades afines nacionales de un ejemplo y de un conjunto amplio, de calidad y versátil de productos que pueden ser reproducidos y adaptados para otros contextos.

Según la evaluación realizada entre el personal directivo y docente de los Centros en los que la Estrategia se desarrolló integralmente, se cumplió con las metas propuestas y fue evaluada como muy buena en el caso de Santa Cruz, buena en La Paz y regular en Cochabamba. Las acciones que tuvieron mayor impacto fueron los talleres de comunicación interna, las jornadas públicas, las cuñas radiales, la difusión por medios, específicamente entrevistas en televisión y la convocatoria personalizada de los diferentes actores.

Las Fundaciones en general están satisfechas con la respuesta de los grupos meta a los que se dirigió la campaña, sin embargo, entienden que son acciones que deben ser sostenibles y dado que los costos de una campaña multimedial son altos, ninguna Fundación puede sostenerla durante todo el año. Sin embargo, todas coinciden en que se logró concentrar la atención de los medios y de los diferentes públicos mientras duró así como en que la Campaña modificó la información que se tenía sobre la institución. Después de su ejecución, se identifica a INFOCAL con el tema de igualdad de oportunidades o la formación para hombres y mujeres en todas las áreas. Muchas personas se acercaron a la institución después de haberse informado a través de los medios sobre la propuesta del programa. En el caso de Santa Cruz cerca de 800 mujeres se inscribieron en los talleres de orientación gracias a la difusión en los medios.

Uno de los cuestionamientos por parte de las Fundaciones, lamentablemente ya fuera de tiempo, refirió a la selección de medios y redes y a las razones para la utilización de algunos radios y para el fortalecimiento de redes ya constituidas. Sin embargo la evaluación final del equipo productor sobre la selección y combinación resultante es positiva y respondió a los recursos de inversión con los que se contaba.

Como lecciones aprendidas globales en la ejecución de esta Estrategia pueden señalarse:

→ *Desafíos*

- ♦ Se hace necesario apostar a la construcción y consolidación de una identidad común corporativa a nivel nacional para, de esta manera, garantizar su consolidación y fortalecimiento interno, su posicionamiento político desde una perspectiva de género y su mayor impacto social, en un contexto nacional y regional, cada vez más desafiante y exigente de la especialidad institucional.
- ♦ El sistema INFOCAL es una Fundación consolidada y reconocida por el trabajo que realiza, para consolidar su imagen corporativa y superar la mirada parcial (local) de las distintas Fundaciones que la componen, se hace necesaria la puesta en marcha de mecanismos e instru-

mentos de participación social al interior de INFOCAL, en el marco general de sus Estatutos y reglamentos internos institucionales.

- ♦ El sistema INFOCAL ha logrado introducir la perspectiva de género como un principio y una estrategia institucional explícita en su normatividad y en sus metodologías diferenciadas de trabajo. Es importante fortalecer este proceso para lograr efectivamente la incorporación y apropiación de la perspectiva de género como una herramienta transversal de discriminación positiva para el avance de las mujeres, en la capacitación técnico profesional y su inserción estable en el mercado de trabajo.
- ♦ En el pasado inmediato, INFOCAL ha desarrollado distintas experiencias de coordinación interinstitucional, que sería oportuno evaluarlas para determinar su pertinencia en el marco de la consolidación futura de sus relaciones externas.
- ♦ La voluntad política de los niveles ejecutivos de INFOCAL se vuelve una condición imprescindible para dar continuidad a la estrategia comunicacional y al fortalecimiento interno como parte de un proceso permanente y corresponsable para la toma de decisiones en sus distintos niveles de intervención.

5. Recomendaciones y sugerencias para la sostenibilidad

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

- ➔ Fortalecer el sistema interno en base a una estrategia de capacitación permanente y diferenciada de lo que significa transversalizar la perspectiva de género (en la cotidianidad institucional) incorporando indicadores de relacionamiento humano (interno y externo) calidad de atención, fichas técnicas, acceso y relación entre oferta y demanda, criterios de seguimiento durante y después de la capacitación obtenida, entre otros.
- ➔ Diseñar como política institucional una estrategia de coordinación y relacionamiento interinstitucional permanente con distintas organizaciones de la sociedad civil, particularmente ONG de mujeres que trabajen en el campo de la formación técnico profesional, con el objetivo de crear instancias departamentales de articulación propositiva, socialización e intercambio de experiencias, que fortalezcan la propuesta del sistema INFOCAL desde una perspectiva de género.
- ➔ Revisar los mecanismos institucionales existentes para el análisis, discusión y participación de los distintos niveles en la toma de decisiones, con la finalidad de ajustarlos como mecanismos democráticos hacia la construcción de una imagen corporativa integral del sistema INFOCAL.
- ➔ Implementar mecanismos e instrumentos de información, socialización y democratización de la información con el objetivo central de que el personal de INFOCAL se apropie de la propuesta global del Sistema, como de sus programas específicos, en el marco de una visión y misión común.

Algunos instrumentos posibles son:

- ◆ Un boletín informativo interno del Sistema INFOCAL, bimensual.
Objetivo: Circulación y democratización de la información desde la Dirección Ejecutiva a todas las Fundaciones.
- ◆ Boletines trimestrales de las Fundaciones departamentales que incluyan:

- Propuestas de mejoramiento programático y técnico
- Propuestas metodológicas
- Actividades desarrolladas e impactos logrados
- Principales limitaciones y/u obstáculos
- Proyecciones
- ♦ Buzón de sugerencias en cada una de las Fundaciones departamentales sobre:
 - Mejoramiento institucional
 - Canales de comunicación
 - Preocupaciones y/o limitaciones del trabajo cotidiano
 - Sugerencias varias
 - Sistematización del Buzón de sugerencias departamentales para hacer llegar a la Dirección Ejecutiva Nacional.
- ♦ Implementación de un flujograma de comunicación permanente (de abajo hacia arriba), según atribuciones y roles del personal e instancias ejecutivas del sistema en el marco de su descentralización.
- ♦ Reuniones de intercambio y socialización interdisciplinarias.
- ♦ Talleres periódicos de capacitación institucional internos: misión y visión institucional: El sistema, sus programas, sus contextos y sus proyecciones futuras.
 - Construcción de contenidos y lenguaje común institucional.
- ➔ Establecer mecanismos de información permanente hacia los medios de comunicación social bajo la responsabilidad de las Fundaciones Departamentales y de la Dirección Ejecutiva para asegurar la continuidad y sustentabilidad del Programa FORMUJER, e informar del compromiso institucional con ella: promover la equidad de género
 - Visitas periódicas a radios
 - Entrevistas en espacios televisivos relacionados con la mujer
 - Elaboración de artículos para la prensa escrita (mensualmente)

- Incorporar en la agenda de trabajo institucional reuniones periódicas presenciales con los medios de comunicación social, para informar sobre las nuevas acciones en materia de género y equidad.