

Estrategia de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social

Presentación

Los cambios en el mercado de trabajo vinculados a procesos tecnológicos, organizacionales y económicos que afectan la estructura tradicional del empleo permanente, estable y en relación de dependencia, plantean a la formación profesional la exigencia de una adecuación en su enfoque y en sus prácticas para poder operar nuevamente como un “puente” entre las personas y el trabajo.

Un escenario cambiante e incierto demanda de los sujetos competencias para construir en forma activa su trayectoria laboral y de las instituciones que actúan en el campo de la formación, capacidades para acompañarlos en ese proceso a través de una lectura certera y sistemática de las señales del entorno productivo y de un nexo fructífero con sus referentes para abrir espacios de inserción ocupacional.

Este material recoge la experiencia desarrollada por el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos (Formujer) del Ministerio de Trabajo, en la ejecución de un componente central de su estrategia de intervención: la vinculación con el entorno productivo y social.

La práctica desarrollada desde el Ministerio de Trabajo con un conjunto de instituciones que brindan formación para el trabajo a población en situación de pobreza – en particular a mujeres de hogares de bajos ingresos- en una diversidad de contextos en nuestro país, permite extraer lineamientos y recomendaciones para aportar al diseño y la gestión de otras iniciativas institucionales de formación y empleo.

1. El Enfoque

El Programa Formujer tiene como objetivo el mejoramiento de la empleabilidad¹ de las personas, a partir del reconocimiento de que la mejora en sus condiciones de inserción laboral comienza por fortalecer y mejorar la calidad de la formación a la que ellas acceden. Este fortalecimiento se plantea, por un lado, a través de un trabajo al interior de las instituciones de formación mediante la construcción conjunta de metodologías que mejoren la calidad de la formación profesional y, por otro, a través de un trabajo con las personas centrado alrededor de la construcción de un proyecto ocupacional. Se trata de “articular la formación técnica específica con la formación y acompañamiento de las personas para la construcción de proyectos personales orientados a transformar un punto de partida desfavorable en virtud de condicionamientos subjetivos y del contexto.”²

Uno de los ejes que orientan el fortalecimiento de las instituciones de formación profesional para trabajar sobre la calidad es la construcción o revisión de la formación desde el enfoque de las competencias laborales³ para definirla a partir de los requerimientos del mercado de trabajo. Esto requiere el desarrollo de las capacidades institucionales para la vinculación con actores del mundo del trabajo que permita orientar las acciones de formación hacia actividades con potencialidad de crecimiento y generación de empleo.

¹ Empleabilidad es la aptitud para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional (M.A. Ducci, OIT)

² *Proyecto ocupacional. Una metodología de formación para mejorar la empleabilidad.* Serie materiales de apoyo para instituciones de formación y orientación laboral. Formujer Argentina. MTEySS. Bs.As., 2004.

³ Para profundizar sobre este enfoque ver *Formación por competencias y género.* Formujer Argentina. MTEySS. Buenos Aires, 2001.

Asimismo, el foco en el mejoramiento de la empleabilidad de las personas en el marco de la construcción de proyectos ocupacionales factibles implica fortalecer en ellas habilidades y competencias para el análisis del contexto, y el reconocimiento de las necesidades del mercado o de oportunidades de actividades productivas que puedan constituirse en posibilidades para mejorar su situación laboral.

La consideración del entorno se torna fundamental a la luz de los cambios ocurridos en el mercado de trabajo que lo vuelven más inestable e imprevisible. Las transformaciones de los procesos productivos junto con el fenómeno de la globalización y el desarrollo tecnológico han afectado la naturaleza, estructura, organización, y la propia cultura del trabajo. *El modelo previsible de empleo permanente, estable ascendente entra en crisis; se convive con la transitoriedad y el trabajo se vuelve más precario, inestable e inseguro.*⁴

El nuevo trabajo apunta hacia la diversidad, flexibilidad e inestabilidad y requiere, entonces, de las personas el desarrollo de capacidades que les permitan “hacer jugar sus intereses, experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condicionamientos del contexto laboral/productivo, especialmente en contextos de crisis, cambio e incertidumbre que requieren de un mayor protagonismo, autonomía y flexibilidad.”⁵

De este modo, el relacionamiento con el entorno se constituye en un aspecto clave –tanto para las instituciones como para las personas– en el marco del Programa Formujer. Asimismo, el propio enfoque y las características del Programa fundamentan el trabajo con actores del entorno, teniendo en cuenta que:

- la formación para el trabajo implica un abordaje **sistémico, que integra todas las variables y actores** que intervienen en el escenario del empleo y la formación profesional. En este sentido, los actores del mundo del trabajo son clave tanto para orientar acerca de las necesidades de la demanda en materia de formación, como para ser partícipes de los cambios culturales necesarios para favorecer la inserción laboral de las mujeres.

⁴ *Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: El Programa Formujer.* CINTEFOR/OIT. Montevideo, 2004.

⁵ *Proyecto ocupacional. Una metodología de formación para mejorar la empleabilidad.* Serie Materiales de apoyo para instituciones de formación y orientación laboral. Formujer Argentina. MTEySS. Bs.As., 2004.

- la actuación en un marco de descentralización de la oferta de formación profesional como ocurre en Argentina implica priorizar un enfoque situacional y **el anclaje local de la propuesta** como estrategia para asegurar la sostenibilidad, promoviendo la intervención de aquellas organizaciones locales afines al tema trabajo. La actuación desde las instituciones de formación, pero en articulación permanente con otros actores del ámbito local, integrándose a proyectos de desarrollo local más comprensivos facilita el logro de compromisos y permite generar condiciones de permanencia y sostenibilidad en el tiempo.
- la adopción del **enfoque de formación por competencias** impulsa y exige la interrelación entre los sistemas formativos y el sector productivo, en cuanto éste tiene la responsabilidad de colaborar y aportar en la identificación de las necesidades y competencias requeridas. No es posible formar sin saber para qué formar, ni qué carencias hay que superar y qué recursos hay que potenciar en aquél/aquella que se forma. La respuesta a esta pregunta involucra, asimismo, a otros actores que sin estar identificados claramente como oferentes o demandantes intervienen ya sea brindando formación, ofreciendo sus servicios de intermediación (vgr. oficinas de empleo, consultoras de colocación de personal), o contribuyendo de algún modo a facilitar las posibilidades y condiciones de ingreso al mercado de trabajo.
- el trabajo con el **enfoque de género** como enfoque conceptual y metodológico del Programa supone comprender que éste se construye en diferentes ámbitos, prácticas e instancias. El ámbito laboral es uno de los espacios donde de manera más contundente operan marcas de género que actúan como barreras a la inserción y/o movilidad de las mujeres en los sectores de actividad más dinámicos y con mayores potencialidades de desarrollo (movilidad horizontal), o en funciones de gestión, supervisión y dirección (movilidad vertical), e impiden el goce de mejores condiciones de trabajo. A fin de mejorar la inserción de las mujeres resulta imprescindible sensibilizar a los actores para modificar estereotipos culturales e identificar y promover nuevos espacios y mejores condiciones de inserción laboral. Desde esta concepción, la participación del sector productivo y social en el diseño y ejecución de acciones de formación intenta, fundamentalmente, penetrar en aquellas estructuras institucionales donde se generan prácticas inequitativas para las mujeres que limitan sus posibilidades de inserción al mercado de trabajo y su permanencia en él en igualdad de condiciones con los varones.

Desde el trabajo con las instituciones de formación el Programa Formu-
jer ha promovido instancias y mecanismos para estimular la participación
de actores sociales y, en particular, del sector productivo, teniendo como
meta el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- identificar necesidades de formación y validar la selección realizada por el Programa de las especialidades formativas a desarrollar en el marco del mismo,
- adecuar los perfiles y currículas a las necesidades de la demanda y a las características y necesidades de la población destinataria,
- facilitar ámbitos para el desarrollo de prácticas de formación,
- generar alianzas estratégicas que permitan modificar los estereotipos culturales e identificar y promover nuevos espacios y mejores condiciones de inserción laboral para las mujeres.

La lógica de intervención del Programa priorizó la consideración del perfil de las instituciones de formación con las cuales coejecutó sus acciones⁶ y, si bien se brindaron orientaciones generales para interactuar con el contexto, la diversidad institucional implicó respuestas diversas y contextualizadas. Esto originó una rica diversidad en el proceso de implementación y en los resultados alcanzados, ligadas fundamentalmente a las características, fortalezas y debilidades de cada institución y su contexto.

En la sección que sigue se analizarán los lineamientos propuestos para el fortalecimiento de las instituciones de formación profesional para su vinculación con el entorno, y en el apartado sobre “implementación” se analizará la especificidad alcanzada por cada institución en la puesta en marcha y gestión de las acciones. Por último, se presentarán los resultados del proceso.

⁶ Las instituciones que trabajaron en el marco del Programa poseían características diversas tanto por su localización geográfica como por sus orígenes institucionales. En el caso de Mendoza, se trata de un Instituto Técnico Superior que depende de la Universidad de Cuyo; en Jujuy la institución seleccionada es una cooperativa de trabajo que brinda capacitación a sus integrantes; en Córdoba se implementó el Programa con los centros de formación profesional dependientes del Estado provincial. Por último en la zona sur de Buenos Aires se trabajó con un programa de formación profesional que depende de la Universidad Nacional de Quilmes, mientras que en la zona oeste la contraparte fue una institución confesional.

2- Estrategia de trabajo

El Programa Formujer Argentina propuso algunos criterios para orientar el trabajo de vinculación con el entorno productivo y social, consecuentes con su enfoque conceptual:

- **La inserción en el nivel local desde instancias o ámbitos preexistentes.** Siguiendo con la lógica y el enfoque planteados como modelo de intervención del Programa⁷, también desde el componente de vinculación con el entorno se planteó el aprovechamiento de capacidades institucionales y experiencias previas de articulación interinstitucional, como punto de partida para el fortalecimiento institucional. Esta modalidad de intervención allana los procesos de convocatoria y participación de actores en la medida en que ya se han comprometido con las instituciones de formación en iniciativas previas. En términos operativos facilita las acciones de organización y concreción de encuentros, en tanto aprovecha recursos instalados a nivel local. Por otra parte, favorece el impacto y sostenibilidad en el tiempo al involucrar a instituciones consolidadas que continuarán con su accionar luego de que el Programa o la acción finalice. De otro modo, las intervenciones del programa quedarían confinadas a instancias de participación constituidas ad hoc, sin posibilidad de trascender y perdurar.
- **La diversidad de actores.** El Programa Formujer Argentina definió el entorno a partir de la participación de una pluralidad de actores, y no

⁷Para un análisis más profundo sobre la estrategia y enfoques adoptados por el Programa ver *Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: El Programa Formujer*. CINTEFOR/OIT. Montevideo, 2004.

únicamente del sector productivo-empedor. Se concibe al entorno como un escenario más amplio y diverso que aquél, incluyendo a organizaciones de la sociedad civil, oficinas de empleo, el sector público, gremios y sindicatos. Esta ampliación surge de considerar el perfil de la población con problemas de empleo destinataria de las acciones del Programa. Una población más *empleable* podría ser vinculada más directamente a un sector empleador claramente definido, mientras que al fortalecimiento de la empleabilidad de la población con que trabajó el Programa contribuyen mediaciones que están en manos de otros actores: el sector público, las organizaciones del tercer sector, etc.

- **La flexibilidad en la modalidad de convocar a y vincularse con actores sociales.** Si bien se previeron inicialmente ámbitos específicos de encuentro e interacción que trabajaran sobre la base de una agenda previamente acordada, estos espacios se concibieron como ámbitos elásticos, donde la participación de los actores podía ser pertinente o priorizada en algunas actividades y no en otras, y donde la interacción podía plasmarse a través de encuentros plenarios, bilaterales, o de comunicaciones virtuales, de acuerdo con el objetivo del enlace y a la disponibilidad del actor.
- **La descentralización** de las acciones a partir del trabajo desde las instituciones de formación. El Programa en el nivel central orientó, acompañó, fijó lineamientos y asistió técnicamente, pero no ejecutó de manera directa estas acciones.

3. La implementación

En el marco de la experiencia transitada por el Programa Formujer y las instituciones de formación involucradas, los mecanismos a través de los cuales se concretó la vinculación con el contexto fueron:

- 1- Estudios sectoriales del mercado de trabajo local** realizados en función de las necesidades del programa, cuyos objetivos fueron observar las tendencias y comportamiento del mercado de trabajo local, posición relativa de mujeres y varones en el mismo e indagar sobre necesidades de formación profesional.
- 2- El diálogo social** a partir de la generación y/o consolidación de **espacios e instancias multisectoriales** de consulta y trabajo con el fin de: a) identificar necesidades de formación profesional, b) validar perfiles y ofertas formativas, c) negociar espacios para prácticas laborales y d) sensibilizar y facilitar la inserción laboral a partir de la reflexión y problematización sobre estereotipos de género o de clase.

Los **estudios del mercado de trabajo** local llevados a cabo en las zonas de focalización del Programa fueron realizados para ajustar la oferta de capacitación a las demandas del mercado de trabajo. A partir de los resultados que arrojaron se definió la pertinencia de las especialidades de formación seleccionadas por las instituciones, en el sentido de que pudieran promover salidas laborales significativas para las mujeres de bajos ingresos. Estos estudios tuvieron en cuenta algunos aspectos relacionados con las características y el enfoque propios del Programa y de su población objetivo:

- *la consideración de la demanda y la oferta.* Se relevaron y analizaron tanto las necesidades del sector empleador respecto de los recursos humanos requeridos, como las necesidades, posibilidades, saberes

reconocidos y competencias de las/os trabajadoras/es. El fortalecimiento de la oferta de formación profesional supone incorporar la visión de la población objetivo de estas acciones, sus puntos de partida, trayectorias y aspiraciones.

- *la inclusión del enfoque de género.* La incorporación de la dimensión de género en el análisis del mercado de trabajo implicó descubrir las “marcas de género” que subyacen en el mismo y que tienden a segmentarlo precarizando las opciones ocupacionales para las mujeres, para sugerir a la formación caminos que permitan superar esas “marcas”, asumiendo un carácter transformador. Se indagaron algunas características que tienen que ver con la manera en que mujeres y varones se insertan en él lo cual configura un mercado segmentado.
- *la inclusión de la transferencia metodológica a las IFPs.* La consultoría financiada por el Programa también comprendió la transferencia de herramientas e instrumentos de análisis del mercado de trabajo a las instituciones de formación profesional. En el marco del fortalecimiento brindado, el objetivo fue dejar instalada en las instituciones capacidad para indagar el comportamiento del mercado a fin de orientar y actualizar su oferta de formación.

Las instituciones propusieron los sectores de actividad y las especialidades de formación sobre las que intervendría el Programa, sobre la base de las características de la zona, su perfil institucional, y la hipótesis de que esos sectores podrían incorporar mujeres de bajos ingresos. De aquí que los objetivos de los estudios fueron:

- Establecer la importancia del sector ocupacional seleccionado por las instituciones de formación en la generación de empleo productivo y su potencialidad para la incorporación de mujeres de bajos ingresos, o sin ingresos, validando las especialidades de formación ofrecidas en el marco del Programa.
- Desarrollar y transferir a las instituciones de formación profesional involucradas en el Programa, metodologías y técnicas de análisis del mercado de trabajo con enfoque de género, a fin de instalar capacidades de identificación de necesidades de capacitación laboral.

Se llevaron a cabo 8 estudios en los siguientes sectores: metalmecánica (Córdoba Capital), turismo (Córdoba, Valle de Punilla), servicios de limpieza y cuidado de personas (oeste del GBA), biotecnología (zona sur del

GBA), textil artesanal (Puna jujeña), comercio y telecomunicaciones (Mendoza), que relevaron información acerca de los siguientes aspectos:

- Situación del sector productivo objeto del estudio: niveles y evolución del empleo en el sector y factores intervinientes; nivel, evolución y perspectiva de empleo por categorías y familias ocupacionales; identificación de nuevas oportunidades de empleo: nichos de mercado, autoempleo, empresas dinámicas; incorporación de innovaciones tecnológicas y/o administrativas en el sector.
- Situación de la demanda de mano de obra (sector empleador/productivo): requerimientos actuales y de mediano plazo de capacitación; nivel de calificación y competencias requeridas para los perfiles ocupacionales con perspectiva de crecimiento; condicionantes de la empleabilidad de la población objetivo; condiciones de trabajo -nivel de remuneración, duración de la jornada, nivel de calificación requerida, etc.- de la población objetivo del Programa; estrategias de selección y búsqueda de trabajadores/as y su impacto según el género; demandas de capacitación no cubiertas para las competencias y calificaciones requeridas.
- Situación de la oferta de mano de obra (mujeres de bajos ingresos): ocupaciones efectivas; condiciones de ocupación diferenciales según género; historias ocupacionales (condiciones de trabajo, remuneraciones, calificaciones, jornada); condicionantes y determinantes de la empleabilidad; estrategias de búsqueda de empleo; niveles de formación y acceso a oportunidades de formación.
- Información referida al aspecto contextual - institucional del mercado de trabajo: caracterización de ámbitos institucionales locales que nuclean a diferentes actores y organizaciones del mundo del trabajo; oferta de formación disponible.

Respecto del segundo objetivo, el de transferir a las instituciones de formación herramientas e instrumentos de análisis de mercado de trabajo para orientar su oferta de formación, se realizaron talleres de transferencia de metodologías de relevamiento del mercado de trabajo.

En cuanto al segundo mecanismo de vinculación con el entorno, **los espacios e instancias multisectoriales de consulta**, este adoptó diversas modalidades.

Se constituyó un Consejo Asesor Nacional como órgano consultivo que actuó en el nivel central (Ministerio de Trabajo), con participación de representantes del sector público, productivo, gremial y sindical, de organizaciones de la sociedad civil, y expertas e investigadoras en género del ámbito universitario, que tuvo injerencia en los siguientes temas: generación de propuestas técnicas relacionadas con los ejes del Programa, acompañamiento en el seguimiento técnico de la ejecución del Programa y contribución en la generación de impactos entre otros actores sociales.

A escala local, en las zonas de focalización del Programa, se crearon o consolidaron Comités Técnicos Locales con competencia en la orientación de los planes de acción de las instituciones en el marco del Programa, particularmente en lo referido a la definición de campos y perfiles ocupacionales; la promoción y diseminación de las acciones y la articulación y logro de compromisos con actores locales, especialmente el sector empleador, para facilitar espacios para las prácticas laborales.

El Consejo Asesor Nacional

El Consejo Asesor Nacional del Programa fue constituido al comienzo del desarrollo del Programa como ámbito consultivo multisectorial para el tratamiento de temáticas técnicas específicas vinculadas con el desarrollo del Programa. Se integró con especialistas y representantes del sector empresarial, gremial y sindical, de organizaciones de la sociedad civil, de institutos de investigación en la temática de género y de programas del sector público.⁸

⁸ Las instituciones representadas en el Consejo Asesor Nacional fueron: Cámara de Mujeres Pyme, Subsecretaría de la Mujer y Trabajo de la Unión Industrial Argentina, Asociación Iberoamericana de mujeres empresarias de la Cámara Argentina de Comercio, Asociación de Mujeres de Empresas de Familia, Instituto de la Mujer de la CGT, Secretaría de la Mujer y de la Juventud del Sindicato de Empleados de Comercio, Secretaría de la Mujer – UPCN, Departamento de la Mujer-Central de Trabajadores Argentinos, Departamento de la Mujer – CGT, Centro de Estudios de la Mujer, Fundación Alicia Moreau de Justo, Red de Mujeres de la Matanza, Fundación Norte-Sur, Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, Instituto Interdisciplinario de Estudios de Género de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA), Asociación de especialistas universitarias en estudios de la mujer – ADEUEM, Centro de Estudios de Población – GENEP, Instituto de Género de la Facultad de Historia, Programa de Atención a Grupos Vulnerables (PAGV) del Ministerio de Desarrollo Social, Programa Mujer Campesina de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Instituto de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación de la Nación, Legislatura de la ciudad de Buenos Aires, Congreso de la Nación, Consejo Nacional de la Mujer.

Se conformaron cuatro comisiones temáticas que trabajarían separadamente en los temas y necesidades del Programa: a) análisis del mercado de trabajo en las zonas de focalización del Programa; b) constitución y consolidación de espacios multisectoriales locales para el acompañamiento de las acciones del programa; c) desarrollo de productos y metodologías para trabajar competencias de empleabilidad, ciudadanía y orientación laboral con enfoque de género y d) definición de estrategias de sensibilización en género y trabajo destinadas al sector empleador.

Desde ese momento y hasta el mes de diciembre –fecha en la que se realizó la segunda reunión plenaria del Consejo para compartir el estado de avance del mismo en el medio año de su ejecución- se convocaron a las comisiones de análisis de mercado de trabajo y de sensibilización, con resultados infructuosos ya que no pudieron concretarse ninguna de las reuniones planificadas. La Comisión de análisis de mercado de trabajo tuvo un trabajo fructífero, realizando sus integrantes valiosos aportes en relación con la propuesta de consultoras, selección de propuestas y discusión de los resultados arrojados por los estudios.

Durante el año 2001 se realizaron también dos encuentros, menguando significativamente la presencia de las integrantes. Más allá de estas convocatorias, el Programa Formujer mantuvo una comunicación permanente con las integrantes del Consejo a través de comunicaciones mensuales vía electrónica, manteniéndolas al tanto de los avances del mismo.

El funcionamiento del Consejo no tuvo resultados muy fructíferos debido, en parte, a la errática participación de sus integrantes, que fue disminuyendo progresivamente a lo largo de los distintos encuentros programados, resultando más efectiva la interacción bilateral con representantes puntuales que mantuvieron su compromiso e involucramiento en el Programa desde el comienzo.

Instancias de diálogo social en el nivel local

Los ejes de injerencia de los Comités Técnicos Locales (CTL) fueron:

- 1-** Revisión y validación de especialidades de formación, perfiles ocupacionales y de diseño curricular, en función de los resultados arrojados por los aná-

lisis del mercado de trabajo. Representantes del sector productivo validaron la selección de campos ocupacionales objeto de la formación, a partir de la discusión y el análisis crítico de los resultados arrojados por los estudios realizados y contemplaron la incorporación de sus demandas y las características de las mujeres destinatarias del Programa, al diseño de la formación.

- 2- Facilitación de ámbitos para la realización de prácticas laborales por parte de las personas formadas en el marco del Programa. La facilitación de estos ámbitos para las mujeres y la definición de las condiciones bajo las cuales se realizaron las mismas fueron de los/as representantes del sector empleador.
- 3- Difusión, promoción y diseminación de la experiencia. La diseminación se concibió como un proceso desarrollado desde el inicio del Programa, asociado a la visualización y difusión de los avances del mismo, y contenido en las distintas acciones que desarrolló el Programa en la vinculación que las instituciones de formación realizaron con su entorno productivo y social. A manera de ejemplo pueden citarse acciones como entrevistas en medios de comunicación, presentación técnica y oficial del Programa, distribución de materiales en encuentros con otras instituciones, etc.

La vinculación con el contexto adquirió matices diferentes en cada zona de ejecución a partir de las fortalezas y debilidades y también del perfil de las instituciones. Si bien desde la coordinación central del Programa Formujer, se planteó una estrategia general, el modo de abordaje, resultados, grado de institucionalización e impacto dependieron de la experiencia y trayectoria en la temática, vocación articuladora, posibilidades y limitaciones de cada institución.

En aquellas zonas donde existían instancias locales de diálogo social, y ámbitos de concertación/participación empresarial y sindical el Programa actuó a partir de ellos. En un caso (Programa Unqui-Fundemos) existía un Observatorio del Mercado de Trabajo con representación del sector privado empleador, sindical y otras organizaciones de la sociedad civil. En otro (Dirección de Empleo de la provincia de Córdoba) se trabajó a partir de la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC) que nuclea a las principales cámaras empresariales de la provincia y a la Municipalidad. En el caso del Instituto Tecnológico Universitario (Mendoza) se conformó el CTL a partir de otro programa del Ministerio de Trabajo –Consejo de Capacitación y Formación Profesional- que integra a organizaciones sindicales, empresariales y empresas particulares interesadas en contribuir al desarrollo de un

sistema de formación profesional en la provincia. Por último, en el caso de la Cooperativa Punha (Jujuy) el programa formó su CTL dentro de la Red Puna organización que aglutina a diferentes organizaciones de producción y comunitarias de la Puna y Quebrada jujeñas. El único caso en donde no había un ámbito preexistente fue el del Servicio Social San Cayetano y en el que la definición del “entorno” relevante para el perfil de población y la especialidad seleccionada, así como las estrategias de relacionamiento con sus referentes, fueron tomando forma con el transcurrir del Programa. La estrategia de comunicación externa y articulación con el entorno se complementaron en la vinculación con potenciales empleadores/as de las trabajadoras auxiliares de servicios domésticos generales y cuidado de personas.

En todas las instituciones se realizaron, al menos, dos encuentros en el marco de los espacios de diálogo convocados. El primero de lanzamiento y presentación del programa, y el segundo de presentación y discusión de los resultados de los análisis de mercado de trabajo y de la validación de la selección de especialidades realizada por las instituciones. En ningún caso el Comité se reunió en forma plenaria para identificar y gestionar espacios para las prácticas de formación de las beneficiarias, como había sido previsto originariamente. Las instituciones resolvieron esto a través de entrevistas bilaterales y consultas con los/as empleadores/as. Asimismo, a los fines de la construcción y revisión del perfil las instituciones realizaron rondas de consultas y encuentros bilaterales con representantes del sector productivo.

Por otra parte, las instituciones trabajaron fuertemente en el desarrollo de acciones de vinculación con ámbitos empresariales, a fin de **facilitar la inserción ocupacional de las personas**. Entre ellas se cuentan:

- la identificación y selección de empresas pertinentes al perfil de la población a partir de información provista por los gremios y otros actores relevantes de los sectores involucrados.
- el desarrollo de estrategias de comunicación que tuvieron en cuenta el discurso del sector empresarial, incorporando sus representaciones y lenguaje.
- la realización de visitas a las empresas para establecer compromisos de cooperación mutua y la confección de bases de datos de ámbitos empresariales dispuestos a trabajar con proyectos estatales.
- la generación de contactos con empresas de selección de personal para registrar beneficiarios/as en sus bases de datos.

- la implementación de pasantías en empresas que luego incorporaron a los/as pasantes.
- el envío de información (base de datos de egresados/as, cartilla informativa, esquema de capacitación recibida, competencias desarrolladas por las personas) a las áreas de recursos humanos de varias empresas a fin de promover la incorporación de los/as beneficiarios/as.
- contactos con oficinas de empleo manejadas por organizaciones religiosas (por ej. Cáritas Argentina) o no gubernamentales para incluir a los/as beneficiarios/as del programa en esas redes.

La reformulación del concepto de entorno

Tanto el perfil de la población, la situación de recesión y pérdida de empleos formales del contexto argentino, y el trabajo por proyecto ocupacional condujeron a reformular la noción de entorno tradicionalmente utilizada en el campo de la formación profesional, incorporando a la red a nuevos y diversos actores del campo social, gubernamental, de la sociedad civil.

El fortalecimiento de la empleabilidad de los sujetos mediante el trabajo por proyecto ocupacional derivó en iniciativas de trabajo en relación de dependencia pero también en propuestas de trabajo por cuenta propia, en forma asociativa o individual. Esta expectativa generó demandas de mayor acompañamiento y seguimiento post-formación a las instituciones de formación. Requirió además la instrumentación de apoyos adicionales, no previstos inicialmente y la necesidad de vincularse a nuevos actores en condiciones de brindar asistencia técnica o financiamiento. Así como la definición de la oferta de formación profesional pensada a partir de un puesto de trabajo y un campo ocupacional específico requiere la vinculación con actores empresariales que puedan aportar en su definición y abrir espacios para las prácticas laborales, a partir del enfoque de construcción de un proyecto ocupacional, personal o colectivo que incluya la salida independiente o el autoempleo como resolución del mismo, el contexto de articulaciones necesariamente se amplía, incorporando a un perfil diferente de actores.

Las instituciones de formación advirtieron esta necesidad de apoyar a las personas en sus intentos de puesta en marcha de sus proyectos ocupacionales. Se establecieron, en consecuencia, contactos con una red más amplia de la establecida inicialmente.

El ITU llevó a cabo nuevas acciones que ampliaron sus capacidades institucionales para trabajar con población de bajos ingresos, entre ellas:

- la implementación de un curso de gestión de microemprendimientos para apoyar a los/as beneficiarios/as en la concreción de sus proyectos laborales
- el contacto y establecimiento de redes con nuevas organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil. Entre ellas la Fundación Grameen (Banco de los Pobres) a través de la cual se brindó capacitación y se otorgaron micro-créditos a las personas que presentaron sus propuestas o planes de negocio y la Fundación Impulsar.
- la implementación de espacios de apoyo técnico para la concreción de proyectos de autoempleo a cargo de un coordinador que siguió los proyectos generados brindando asistencia técnica.

La Dirección de Empleo de Córdoba también reorientó sus acciones:

- implementó un curso de emprendimientos productivos en articulación y con financiamiento brindado por la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC)

La Universidad de Quilmes:

- promovió y brindó apoyo a la formación de una Cooperativa que surgió como proyecto entre las/os beneficiarias/os. En este marco, brindó asistencia técnica en gestión empresaria a las beneficiarias; dictó un taller de Gestión Cooperativa a cargo de técnicos del Credicoop y brindó asistencia en temas legales, impositivos y comerciales.
- se vinculó con la Secretaría de Desarrollo Social para financiar la creación de la Cooperativa.

El Servicio Social San Cayetano

- acordó un convenio con el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, mediante el cual integrantes del equipo técnico de la Institución se formaron en diferentes temas vinculados al desarrollo de microempresas, a fin de apoyar y brindar asistencia técnica a las personas para la puesta en marcha de emprendimientos.

4- Logros alcanzados

4.1. En el nivel institucional

El principal objetivo de este componente consistió en promover en las instituciones la apropiación de un enfoque en el marco de la formación y el empleo que incorpore la articulación con el contexto como una variable fundamental.

En términos generales quedó instalada en las instituciones la necesidad de interactuar y articular acciones con el sector productivo, no sólo como mecanismo que mejora la calidad de la formación brindada, sino como condición para promover oportunidades de empleo y trabajo para la población convocada. Se reconoció así mismo que la articulación implica un cambio a nivel institucional, arduo y sostenido, que debe contemplar la sensibilización global de la institución al respecto, pero además la habilitación de recursos humanos específicos y formados para la relación con el entorno.

Este logro en términos de apropiación se potencia al considerar el punto de partida de las instituciones de formación profesional al comienzo del Programa. Salvo algunas excepciones, no contaban con información actualizada ni sistematizada sobre la demanda de trabajo y la dinámica de los sectores en los que brindan formación, y predominaba la tendencia a diseñar la oferta formativa a partir de la trayectoria, práctica y experiencia institucionales, más que a partir del cotejo con las demandas de los sectores productivos y con las necesidades y potencialidades de la oferta. Esto condicionó en algunos casos la posibilidad de pensar nuevas especialidades de formación y revisar los contenidos de los planes de estudios ya diseñados.

En todos los casos se abrió un rico proceso de reflexión, a partir de contar con información sobre la dinámica de los sectores productivos, en torno a las modificaciones que debían sufrir las ofertas de formación para adaptarse a los cambios tecnológicos y posibilitar el acceso de mujeres de bajos ingresos. Y en este sentido, ya sea para confirmar un rumbo acertado, o para verificar la necesidad de redefinir el camino y reorientar las acciones, la información brindada por los estudios del mercado de trabajo en los sectores de intervención y los contactos realizados con empresas y otros representantes del ámbito productivo fueron fundamentales como insumo y además como nexo con el mundo productivo.

En relación con los instrumentos que el Programa ideó para concretar la vinculación con el entorno, **la apropiación de los resultados de los análisis del mercado de trabajo en la definición y revisión de la oferta formativa**, fue desigual entre las Instituciones.

El objetivo fijado para la realización de los estudios del mercado de trabajo fue establecer la importancia del sector ocupacional seleccionado para cada zona geográfica en la generación de empleo productivo y su potencialidad para la incorporación de mujeres de bajos ingresos o sin ingresos. En varios casos los estudios significaron un insumo fundamental para tomar decisiones en torno a la formación, sobre todo porque permitieron definir claramente los sectores en los cuales se brindaría la formación, confirmando la pertinencia o no de la selección realizada por la Institución.

Para otras instituciones fueron más útiles las consultas posteriores con representantes del sector empleador que los estudios. De todos modos, en Córdoba por ejemplo, el análisis del sector metalmecánico permitió constatar el riesgo de intervenir en un sector deprimido y con pocas posibilidades de crecimiento, así como los recaudos que habría que tomar para la incorporación de mujeres, dado que es un campo fundamentalmente masculino. Esto originó un proceso de reflexión y consulta para identificar, primeramente dentro del sector y después abriendo la posibilidad a otros sectores, especialidades de formación válidas y con perspectivas para mujeres de bajos ingresos, realizando un ejercicio de modificación de la currícula a partir de una lectura de la reconversión y crisis del sector. Por su parte, el estudio de la zona sur de GBA sirvió para confirmar en un caso y desechar en otro, la selección de especialidades de formación realizada por la institución de formación. Los resultados del estudio resultaron vinculantes para

la institución en tanto se desechó una de las opciones seleccionadas, abriéndose un espacio de discusión y replanteo de posibilidades de formación válida y significativa para mujeres de bajos ingresos. Sin embargo, el equipo de la Universidad de Quilmes estimó que el estudio podría haber tomado en cuenta la experiencia de otros países en ese sector productivo a fin de contar con mayores elementos para realizar proyecciones y tomar decisiones sobre la formación a dictar.

Para el conjunto de los equipos técnicos las consultas posteriores llevadas a cabo con actores del sector productivo brindaron aportes para la construcción o revisión de la oferta formativa. En unos casos permitieron contribuir en el proceso de construcción de los perfiles diseñados, validar las competencias definidas, y especificar las características que tendrían las prácticas laborales, completando la información provista por el estudio de mercado. En otros, brindaron aportes para la toma de decisiones sobre qué perfiles continuar diseñando y cuáles no.

En algunos casos (Jujuy y zona oeste de Gran Buenos Aires) si bien la selección de especialidades fue confirmada, los estudios tuvieron algunas debilidades. En el primero, sirvió más para realizar un diagnóstico de la institución y sus debilidades en la gestión y comercialización de la producción⁹ y menos para realizar un diagnóstico sobre la situación de las mujeres trabajadoras. Por otra parte, el estudio en la zona oeste de GBA puso mayor énfasis en analizar las condiciones de empleo y necesidades de la oferta (mujeres desocupadas o subocupadas) que en el análisis de las características y requerimientos de la demanda en el campo ocupacional objeto de la formación (sector hotelero, gastronómico, hospitalario y de salud).

Las decisiones con relación al tipo de formación a brindar fueron discutidas en varias instancias involucrando a diferentes actores: equipo técnico de las IFPS, otros técnicos/as de la Secretaría de Empleo, especialistas sectoriales con trayectoria en programas de capacitación, integrantes del Consejo Asesor Nacional de Programa y los Comités Técnicos Locales.¹⁰

⁹ Se recuerda que en el caso de Jujuy la IFP (Cooperativa Punha) es también una cooperativa de producción y trabajo.

¹⁰ Ver *Análisis de mercado de trabajo locales sectoriales con perspectiva de género: un punto de encuentro entre las necesidades de los actores y la definición de las políticas*. Formujer Argentina. MTEySS. Mimeo, Bs.As., 2001.

Las instituciones de formación, con mayores o menores posibilidades, trabajaron para contemplar las señales del entorno en sus ofertas formativas y valoraron positivamente los aportes del apuntalamiento que hizo el Programa desde el nivel central, en este sentido. Tal como surge de la evaluación final del Programa, en algunas instituciones las modalidades propuestas para relacionarse con el entorno fueron valoradas como un aporte altamente significativo y, en general, el nivel de participación de actores del entorno fue valorado como bueno o muy bueno. Sólo en una institución la vinculación con el sector productivo y su participación en el proceso de definición y construcción de la oferta formativa fue difícil.

En cuanto a la apropiación por parte de las Instituciones de herramientas para realizar análisis de mercado de trabajo a fin de poder utilizarlas posterior y sistemáticamente,, en dos Instituciones se avanzó en un proceso de institucionalización de la propuesta, constituyéndose la práctica de vinculación como una actividad regular. Otras que ya contaban con instrumentos para el relevamiento de demanda y oferta de trabajo, consolidaron esta modalidad de trabajo. En los casos donde éstos no existían, los instrumentos transferidos contribuirán a mantener la oferta actualizada, situación considerada imprescindible para el diseño basado en competencias.¹¹

Respecto del **funcionamiento de los Comités Locales y otras instancias de diálogo**, los resultados fueron dispares teniendo en cuenta el diferente punto de partida de cada institución. Pero en todos los casos se dio algún grado de vinculación con el entorno productivo.

Las zonas donde la vinculación con el entorno mostró más fortalezas, en términos de cantidad de actores convocados, participación e interés manifestado por los/as integrantes fueron aquellas donde las instituciones de formación contaban previamente con una tradición de relacionamiento y vinculación con el contexto productivo y local, que se vio fortalecida por el Programa, pero que no resultaba ajena a sus prácticas y trayectoria. Este es el caso del ITU, por ejemplo, en el que la modalidad de enseñanza supone una vinculación sistemática con empresas, organizaciones y otras instituciones del medio a través del requerimiento curricular de pasantías o prácticas

¹¹ Fernández, J. *Evaluación Final del Programa Formujer*. Mimeo. Buenos Aires, 2004.

profesionales de los alumnos. La importancia que se le adjudica a este aspecto se visualiza en la presencia en cada una de las sedes de la institución de un profesional encargado de la “vinculación con la demanda”, con funciones específicas que favorecen un intercambio frecuente y sistemático con el mundo de las empresas. Esta modalidad de trabajo reside en una vocación institucional respecto a la continua revisión y actualización de ofertas formativas, que los aportes del Programa han fortalecido.

En otro caso, la vocación articuladora no ha sido parte de un proyecto pedagógico pero sí fruto de una vinculación permanente con el sector sindical y una inserción local importante. En este caso, el enfoque propuesto por el Programa constituyó una continuidad del trabajo de articulación con otros actores -municipios de su zona de influencia, organizaciones de la sociedad civil, etc- que venía desarrollando la institución, en el marco de una estrategia colectiva, multiactoral y participativa de desarrollo local.

En otros casos, la vinculación con el entorno fue efecto de un cambio institucional en relación con la política de formación que se originó con el Programa, pero que fue tomado, sostenido y recibió un fuerte compromiso del equipo institucional. El proceso de institucionalización de la experiencia del Programa se verificó en el diseño de una política de formación profesional que incluye las líneas de acción y enfoques de Formujer. El enfoque de relación con el entorno propuesto fue adoptado como política de formación y se lo vinculó sobre todo a la validación de competencias y perfiles ocupacionales. Asimismo, los instrumentos brindados por el programa para relevar demanda y oferta de trabajo quedaron instalados en la Institución.¹²

En otras instituciones la vinculación con el contexto, sobre todo productivo, resultó diferente. En el caso de oficios con bajo nivel de formalización en su inserción ocupacional (servicios de limpieza, atención de personas) y muchas veces precarizados y de perfiles institucionales de corte asistencial y confesional, el proceso se vio dificultado por la ausencia de trayec-

¹² Se elaboró un documento metodológico que serviría de orientación para la vinculación con el entorno productivo estableciendo como metodología una comunicación permanente con representantes del ámbito productivo con vistas a afianzar la vinculación con ellos. Para asegurar el éxito de los contactos se decidió formar a los agentes de la Gerencia de Empleo del MTEySS, encargados de las tareas de relación institucional

toria de trabajo con el sector privado. Cuando la institución trabaja con población en situación de extrema pobreza -lo cual determina la urgencia de los problemas que atiende- la asignación de recursos humanos, financieros y de tiempo a las acciones de relación con el entorno se encuentra fuertemente condicionada. Si bien existió interés en relacionarse con ámbitos más formales de trabajo (establecimientos gastronómicos, hoteleros y de servicios) los factores asociados a la trayectoria e identidad institucionales mencionados y características de los sectores involucrados dificultaron el proceso de articulación interinstitucional. En este caso las actividades de vinculación se llevaron a cabo con la propia red interinstitucional parroquial, organizaciones no gubernamentales abocadas al trabajo con población infantil, cuidado de mayores, recreación y limpieza.

En el caso de instituciones que trabajan en zonas rurales o donde el sector empresario formal es prácticamente inexistente, como es el de la Cooperativa Punha, el diálogo social y vinculación con el entorno -en consecuencia- se dió en el marco de redes ya existentes de organizaciones que trabajan una multiplicidad de problemáticas y aglutinan a una variedad de organizaciones, sea de producción, comunitarias, recreativas, religiosas, deportivas, etc. El objetivo del programa de vincular la formación con las necesidades de la demanda se pudo cumplir en este caso, en tanto la institución constituye también una unidad productiva que define sus necesidades en materia de formación de recursos humanos a partir de las características y necesidades de su propio proceso productivo. Sin embargo, esta vinculación no se dio con otros actores de la producción textil artesanal, en parte por las dificultades que tiene la propia población meta para salir de su ámbito local a buscar y consolidar otros vínculos.¹³

En todos los casos, el rol de los/as instructores/as fue clave en el logro de tal vinculación. Fueron ellos/as quienes establecieron relaciones con empresas, cámaras comerciales y/o sindicatos, con organizaciones no gubernamentales y gubernamentales. A partir de estas articulaciones se obtuvo orientación sobre los requisitos impuestos por el medio laboral y los servicios ofrecidos por las distintas empresas visitadas; se consiguieron espacios para el desarrollo de pasantías y prácticas laborales y se promovieron vínculos entre emprendimientos productivos.

¹³ Ver Fernández, J. Op.cit.

4.2. Logros de este enfoque entre las personas destinatarias de la formación

La capacidad de vinculación con el entorno fue desarrollada también por los/as propias beneficiarias/os. La lógica de construcción de proyectos ocupacionales y el enfoque de la empleabilidad en la formación promovió el reconocimiento de las características del contexto productivo/laboral local, la identificación de ventajas y desventajas para la inserción laboral o el trabajo por cuenta propia y la apropiación de estrategias para la búsqueda de empleo. Como se documenta en el informe final de evaluación del Programa, el desarrollo de esta capacidad por parte de los/as beneficiarios/as fue promovido por las/os instructoras/es quienes, en su práctica docente, facilitaron a la población meta el acercamiento con actores del entorno socio-productivo a fin de generar oportunidades de empleo. Además, la realización de pasantías y prácticas laborales –generadas a partir de las vinculaciones establecidas con ámbitos empresariales– facilitó su posicionamiento en el medio productivo.

5. Conclusiones

El desarrollo del Programa Formujer se dio en un contexto de crisis política, institucional, económica y social que afectó las posibilidades de diálogo y construcción conjunta de alternativas en distintos ámbitos de la sociedad. En ese marco, el supuesto de base de la iniciativa que representó Formujer en el campo de la formación, y en particular de este componente de relacionamiento con el sector productivo se complejizó. El propósito de expresar desde la formación la voluntad de articularse con el empresario para abrir oportunidades a la empleabilidad de mujeres pertenecientes a sectores de bajos ingresos, respondiendo a las necesidades y requerimientos del sector, se tornó demasiado ambicioso y las instituciones debieron reformular sus estrategias y ensayar caminos alternativos.

La realidad mostró que las debilidades relativas de los actores del mundo productivo para reflexionar sobre sus necesidades en términos de formación y valorar los aportes que ésta representa a la productividad, la competitividad, se agudizan en escenarios de incertidumbre como los registrados en el contexto argentino en el que se desarrolló el Programa.

La recesión económica que llevaba más de tres años fue un condicionante de la participación del sector productivo, y preocupaciones vinculadas a la promoción de los recursos humanos y, en este marco, a la formación profesional, no constituyeron temas convocantes para la mayoría de sus referentes. Asimismo, el Programa se vinculó en mayor medida con pequeñas empresas entre las cuales el impacto de la crisis fue más fuerte. Por otra parte, es dentro de este tejido empresario donde mayores dificult-

tades se han advertido para identificar y precisar demandas de capacitación como para valorar los beneficios de la misma.

La relación entre formación para la empleabilidad – en particular de mujeres de bajos ingresos- e impactos en términos de productividad para los sectores, debió ser trabajada con mayor profundidad y continuidad dentro de las estrategias de articulación entre instituciones de formación y potenciales demandantes de oferta de trabajo. La iniciativa debió prever recursos específicos para concretar una vinculación más fructífera entre actores tan distantes como población altamente vulnerable en términos de su inserción laboral y referentes del sector empleador.

El contexto adverso impactó en la modalidad planteada para concretar, pero más que nada para sostener ámbitos de consulta multisectoriales. Las instituciones de formación implementaron otras estrategias más efectivas que resultaron pertinentes y lograron –igualmente- cumplir con el objetivo propuesto por el Programa de actualizar la formación en relación con las demandas del sector productivo. En este sentido, en el marco del proceso de revisión y validación de los perfiles de formación se implementaron modalidades de consulta bilateral, de visita a las empresas e intercambio de productos vía electrónica que reemplazaron o complementaron a los Comités Técnicos Locales originalmente propuestos.

Una lección aprendida a partir de esta experiencia es que el compromiso se ve facilitado y la articulación es más fructífera cuando se convoca a los actores para actividades puntuales vinculadas al logro de resultados acotados. Han sido reiteradas en el ámbito público las experiencias de articulación y diálogo que se “estancan” en la producción de manifestaciones de interés o declaraciones generales que no confluyen en un trabajo conjunto. Por ello, la estrategia del Programa Formujer de integrarse en proyectos locales de desarrollo resultó acertada.

En esta línea, la inserción del Programa en espacios e instancias de interacción y diálogo preexistentes que ya habían movilizad la participación de otros actores fue un logro, ya que facilitó la convocatoria y organización de actividades que desde el nivel central se ven dificultadas y permitió trabajar con actores ya motivados en instancias de diálogo y concertación previas. Los ejemplos de Mendoza con el Consejo de Formación Profesional y de Córdoba con la Agencia de Desarrollo Local ilustran esta situación.

Surge una reflexión o pregunta final en relación con la pertinencia de programas de formación en contextos de crisis productiva, recesión y desarticulación de la demanda.

De por sí los cambios permanentes del mundo del trabajo y el dinamismo que adquieren los procesos productivos derivados de las innovaciones tecnológicas presentan un escenario incierto para la formación profesional. Cuando este contexto además evidencia una crisis tan profunda de raíz económica e institucional y está en juego la propia supervivencia de algunos sectores productivos, surge la pregunta sobre la validez y posibilidad del contexto para enviar señales a la formación. Esto se ve agudizado cuando desde el Estado la planificación del desarrollo pierde fuerza y se desconoce la orientación de indicadores macroeconómicos o de dinamismo de los sectores que permitan explorar escenarios de intervención de la formación profesional. En este sentido, la idea de impulsar *acuerdos sectoriales* que brinden un marco de referencia para acciones de formación para el trabajo parece alentadora.

A partir del Programa se pudo evidenciar, al menos en el caso argentino, que las políticas públicas de formación y empleo deben necesariamente estar articuladas a las políticas de apoyo a la inserción laboral. De otro modo, al menos en lo que refiere a poblaciones empobrecidas y vulnerables, las intervenciones aparecen dispersas y los esfuerzos resultan incompletos. Como mencionáramos anteriormente, la lógica de construcción de proyectos ocupacionales durante la formación, implica que haya otras instancias estatales o en el ámbito de la sociedad civil que acompañen la concreción de esos proyectos. La sugerencia final es que una estrategia de vinculación con el entorno en el marco de programas de formación debe incluir a otras organizaciones que no se identifican con la demanda productiva, necesariamente, pero que tienen un rol fundamental en promover espacios de inserción socio-laboral. Las oficinas de empleo, organizaciones vinculadas a la intermediación laboral y estrategias locales de promoción del empleo, juegan aquí un rol fundamental a la hora de integrar propuestas aisladas de fortalecimiento de la empleabilidad de los sujetos.

Elaboración: Equipo FORMUJER - Unidad Nacional Ejecutora

María José Rodríguez

Malenka Pavlovsky

Estela Barba

Amparo Guarnera

Silvana Fernández

María Mellino

María Gimena de León

Diseño gráfico:

Diego Linares

Material desarrollado por el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. BID - FOMIN. CINTERFOR - OIT.

Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a los/as autores/as y no necesariamente reflejan los puntos de vista del BID.