

# IV. La política de género como estrategia de innovación institucional y modelo de tecnología educativa

## FORMUJER Bolivia

### Introducción

1. El escenario de intervención
2. Fundamentación del modelo de intervención adoptado
  - 2.1 El ámbito de acción
  - 2.2 El encuadre institucional
3. Diseño de la estrategia de intervención
4. Implementación del modelo FORMUJER
5. Principales resultados alcanzados
6. Lecciones aprendidas
7. Diseminación y sostenibilidad de la modalidad de intervención



## Introducción

En mayo de 1988, la Fundación Nacional para la Formación y la Capacitación Laboral (INFOCAL) inicia la ejecución del Programa FORMUJER constituyéndose en el primero de los tres Proyectos Piloto Nacionales que comienza la actividad e, incluso, lo hace un mes antes que la coordinación regional de Cinterfor/OIT.

En plena concordancia con el Programa Regional, el objetivo general se dirigió a incrementar la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres de bajos ingresos, a fin de apoyar la contribución de estas al desarrollo y al proceso de reducción de la pobreza en la región. El trabajo desarrollado se propuso generar condiciones favorables en el INFOCAL para una participación igualitaria de las mujeres, elevando el nivel técnico y la gama de opciones de profesionalización y adecuando la oferta formativa a las demandas reales del mercado y de l@s beneficiari@s.

### 1. El escenario de intervención

Parece necesario precisar algunos rasgos del actual contexto como marco referencial de la intervención desarrollada por el Programa. Con una población de 8.329.000 habitantes y una densidad poblacional de 7,6 habitantes por Km<sup>2</sup>, Bolivia es uno de los países más jóvenes de Latinoamérica; la edad promedio de sus habitantes es de 25 años y la tasa anual de crecimiento es del 2,1%.

Es un país donde la población indígena es muy numerosa y el mestizaje está muy extendido. Sin embargo, no existen datos precisos sobre esta población. La referencia existente es la información obtenida de los censos referida al uso de las lenguas indígenas en el país. Según el Censo de 1992 un 11,6% de la población mayor de 6 años utiliza únicamente lenguas nativas (quechua o aymara) y un 27,6% las usa junto al castellano. Las mujeres hablan más las lenguas autóctonas que los hombres: según este censo, el 14,5% de las mujeres emplea únicamente lenguas indígenas, cifra que es del 7,3% en el caso de los hombres.

La encuesta nacional de demografía y salud realizada en 1998 señala que Bolivia es uno de los países más pobres de Latinoamérica con una tasa de fecundidad de 4,2 hijos promedio, una mortalidad infantil de 67/1000 y de mortalidad materna de 390/1000. De acuerdo a la información del Censo 2001, 58.6% de la población boliviana es pobre y según el Informe de Desarrollo Humano 2001 de Naciones Unidas, ocupa el lugar 104 sobre un total de 162 países.

Las mujeres bolivianas representan algo más de la mitad de la población (50,5% en 1990); continúan siendo fundamentalmente jóvenes, mitad urbanas y mitad rurales. Si bien su nivel educativo ha mejorado lentamente, las serias deficiencias aún existentes hacen que la población económicamente activa femenina presente una cantidad de años de estudio menor que la masculina, cuando esta situación ya es la contraria en la mayoría de los países latinoamericanos, debido al salto educativo que han protagonizado las mujeres en casi toda la región.

*Se destaca que del total de la población ocupada el 52% ha cursado primaria y tan sólo 2% educación técnica. El analfabetismo rural afecta a una de cada dos mujeres y casi un 30% de la población joven no tiene acceso a los servicios de educación.*

*El desempleo y subempleo afecta a la mayoría de la PEA nacional. La tasa de desocupación general en Bolivia para el año 1999 era de 15%, siendo la femenina sensiblemente mayor que la masculina (19% y 13% respectivamente). La pobreza se convierte en una limitante del bienestar y el desarrollo económico y social y compromete su estabilidad económica y política. En el mundo laboral, el ajuste económico y las políticas del año 1985 dejaron sin protección a las trabajadoras asalariadas; el nuevo régimen de contratación privilegia la eventualidad, el subcontrato, el trabajo a destajo y a domicilio.*

Todos estos procesos impactaron de forma aguda en las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres, sobre todo de las que detentan más bajos ingresos, agudizando las segregaciones verticales y horizontales en el mundo laboral.

*El patrón de empleo en Bolivia se caracteriza por la diversidad de las condiciones de los sectores, desde un número limitado de empresas intensivas en capital, con tecnología moderna, hasta vastos sectores cuasi artesanales. Datos recientes señalan que el 83% de la población ocupada trabaja en microempresas y contribuye sólo con el 24% del PIB.*

En los últimos años, la situación de la mujer boliviana cambió drásticamente, en particular, en lo referido a su incorporación a segmentos económicamente activos. Este cambio ha sido producto de varios factores, entre los cuales se destacan:

- la crisis económica ha obligado a la mujer a aportar ingresos a la economía familiar,
- el mayor índice de hogares con jefatura femenina,
- la transformación de las pautas culturales y del proyecto de vida femenino.

La mayoría de los estudios e investigaciones realizada en países de la región y en Bolivia muestra la persistencia de formas segmentadas de la participación femenina en el mundo de trabajo. *El 82% de las mujeres trabaja en el sector de servicios y de comercio y el 44% trabaja por cuenta propia en contraposición al 25,6% de los hombres.*

*Las diferencias salariales entre varones y mujeres en Bolivia son una de las mayores de América Latina: hacia mediados de la década anterior, las mujeres percibían un ingreso promedio que era la mitad del que recibían los hombres. Más acentuada aún es la diferencia en cuanto a las mujeres indígenas, las cuales ganan en promedio menos de la mitad de los ingresos de las mujeres no indígenas. Adicionalmente, las mujeres indígenas tienen un menor nivel de escolaridad (cuatro años menos), y un número importante de ellas trabaja como empleadas independientes (más del 50 %).*

A pesar de que en los últimos veinte años Bolivia experimentó una serie de transformaciones profundas, logrando un ritmo de crecimiento superior al promedio de la región así como una mejora en los indicadores sociales y en las estructuras de las organizaciones e instituciones del Estado, la mayoría de la población de Bolivia se encuentra en el umbral de la pobreza.

*La mayoría de las políticas públicas no ha considerado la importancia del tema de incorporar la perspectiva de género, con lo cual ignora uno de los patrones generadores de la pobreza y la exclusión. Asimismo, son pocos los programas que trabajan en el mejoramiento de la formación y del desarrollo de competencias para aumentar la inserción laboral de las mujeres pobres.*

En este contexto *se constata un amplio consenso sobre la necesidad de redefinir el papel de los sistemas de educación y formación profesional y enfrentar*

*el desafío de su armonización con las nuevas demandas de la sociedad. Existe también coincidencia en la identificación de algunos aspectos que obstaculizan y complejizan esta cooperación: la multiplicidad y heterogeneidad de los actores intervinientes, la desarticulación institucional y la brecha entre los sectores educativo y productivo.*

Entre los factores macro que inciden en esta situación, puede mencionarse el patrón de desarrollo predominante que han tenido las sociedades latinoamericanas en su conjunto y su conformación cultural. En el caso particular de Bolivia, una visión histórica nos muestra un país que ha basado su desarrollo económico en la exportación de productos primarios, con escasa diversificación productiva pero, sobre todo, limitado por la insuficiente incorporación de la población a las dinámicas del mercado por las deficiencias en su educación y en su capacidad de demanda.

## **2. Fundamentación del modelo de intervención adoptado**

### **2.1 El ámbito de acción**

La estructura económica de Bolivia se define por tres regiones predominantes (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), cinco de desarrollo intermedio y una región periférica. Esta diferenciación entre regiones está en relación con la diversidad en términos de disponibilidad de recursos naturales, formas de organización local, niveles de planificación regional e índices de competitividad alcanzados en los últimos veinte años.

En las regiones se puede observar una relación directa entre competitividad y educación. Se puede decir que el eje central del país es la región con mayores índices de crecimiento y dinamismo económico. Santa Cruz ocupa el primer lugar en cuanto al PIB, tiene la tasa promedio de crecimiento *per cápita* más alta, alcanzando el 2,7% frente al 1,4% de promedio nacional.

La Paz, sede del Gobierno central, pasó en los últimos años a ser la segunda ciudad en desarrollo económico, aunque detenta el primer lugar en educación

y conocimiento. Entre 1988 y 1993 el PIB creció en un 1,7%, frente a un 2,7% de Santa Cruz.

Cochabamba, por su parte, es la segunda región en producción agropecuaria y explotación de petróleo. La tasa de crecimiento del PIB *per cápita* es del 1,8%, tiene el más alto coeficiente de industrialización (23% del PIB), es la segunda región en estructura caminera y la primera en conformar un Consejo regional de competitividad.

Por su parte, el Departamento de Tarija, vive sobre todo de la agricultura y tiene como factor limitante de su desarrollo las dificultades de comunicación con las principales ciudades del país. Chuquisaca es uno de los Departamentos más pobres; no obstante, su capital, Sucre, tiene los índices más altos de desarrollo humano.

## 2.2 El encuadre institucional

El INFOCAL es una institución privada, de bien público sin fines de lucro. Como la mayoría de los sistemas nacionales de formación profesional nació, a la mitad del siglo pasado, como una entidad pública, dependiente del Ministerio de Trabajo en la primera etapa y luego del Ministerio de Desarrollo Humano.

A mediados de los noventa, momento en el cual el Estado boliviano encaraba una serie de reformas estructurales, entre ellas la capitalización extranjera de las empresas nacionales en telecomunicación, aviación y petróleo, INFOCAL se reestructura como Fundación privada en el seno de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, en el marco del convenio suscrito entre la CEPB y el Ministerio de Desarrollo Humano. Su objetivo es impartir formación profesional técnica y capacitación laboral para las diversas actividades productivas y de servicios. Está concebida como un sistema nacional conformado por una Fundación Nacional y nueve Fundaciones Departamentales, con autonomía técnica y financiera.

Existen marcadas diferencias regionales, donde cada Fundación refleja la situación económica y social de su Departamento. La mayor cantidad de empresas se encuentran en los tres Departamentos del eje central del país; por lo tanto, el aporte empresarial se concentra en esas tres regiones. El 90% del ingreso de la

Institución se reparte entre tres Fundaciones y solamente el 10% fortalece las seis restantes. Desde hace tres años la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN) impulsó el Fondo de Fortalecimiento Regional que distribuye el 10% de los ingresos de las Fundaciones del eje entre las seis restantes. Este fondo ha fortalecido e impulsado el crecimiento de las Fundaciones con menores ingresos.

INFOCAL trabajó durante los seis años previos a la implementación del Programa FORMUJER en el mejoramiento de la gestión formativa desde la perspectiva de género, a través de la ejecución del Programa de Género, financiado por la cooperación holandesa. Los objetivos de este Programa consistían, básicamente, en posibilitar la participación femenina en la formación profesional en todas las áreas y ofrecer algunos servicios adicionales de orientación y capacitación en el enfoque de género. Por tanto, *INFOCAL tenía disposición y voluntad política para ofrecer las condiciones básicas necesarias para la ejecución de FORMUJER y de su propuesta conceptual y estratégica. La experiencia del Programa de Género había puesto en evidencia la dificultad de asegurar la transversalidad del enfoque en tiempos cortos y con estrategias puntuales, si no se trabajaba en todos los niveles institucionales con una lógica de proceso y con todos los actores que intervenían en el ámbito de la formación.*

Si bien en esta primera fase de su incursión en la incorporación de la perspectiva de género *INFOCAL había logrado introducir el tema en su agenda de trabajo, la práctica había demostrado que las metodologías empleadas no eran del todo eficaces para lograr que todo este complejo de redes, personas y visiones se articularan en el desarrollo de competencias institucionales que transformarían la institución de manera sostenible.*

Asimismo, la actividad realizada desde 1992 demostró que era viable la implementación de mecanismos que velaran por la equidad en la formación profesional y que era urgente continuar con medidas de acción positiva para asegurar la inserción de mujeres en la formación y en el trabajo en igualdad de condiciones. *El trabajo desde la perspectiva de género dejó fortalecida la presencia de la institución en el mercado de trabajo en cada región, mejorando su imagen y abriendo posibilidades de interacción con otras instituciones y organizaciones. Pero también instaló, como clara enseñanza, la convicción de que trabajar con equidad de género en una institución no puede limitarse a abrir espacios de formación a mujeres, sino que requiere lograr un compromiso institucional y una participación efectiva de todos los niveles. Trabajar desde la perspectiva de géne-*

*ro, exige el desarrollo de procesos amplios, abiertos, que impacten sobre las actitudes y visiones de las personas, lo que refiere tanto a los equipos técnicos como a l@s usuari@s del servicio.*

Con la ejecución del Programa de Género también se logró, en buena medida, desmitificar el tema sobre las capacidades y competencias femeninas respecto a las profesiones en el INFOCAL, flexibilizar los mecanismos internos de información así como iniciar un proceso de reflexión de l@s docentes en torno a las necesidades diferentes de hombres y mujeres y a la importancia de recuperar sus experiencias para valorizarlas en el proceso de aprendizaje. Sin embargo, en el mercado laboral las mujeres continúan enfrentando barreras inexpugnables por lo cual *se consideró necesario repensar la orientación que debía tener una nueva fase de trabajo en género, así como las estrategias necesarias para fortalecer el papel y los aportes de la formación para mejorar la inserción laboral femenina en las condiciones reseñadas del mercado de trabajo.*

### 3. Diseño de la estrategia de intervención

A partir de este encuadre institucional y del balance de lo logrado y lo faltante en términos de una política de formación y género, *la Fundación INFOCAL visualizó la ejecución del Programa FORMUJER como una oportunidad relevante para avanzar en la construcción de una nueva visión del rol y de las características de la formación profesional, lo que debía concretarse en el diseño e implementación de una política de formación de calidad y pertinente que tuviera la perspectiva de género como un principio transversal y la equidad de género como una misión institucional.*

La propuesta de FORMUJER de incorporación de la perspectiva de género como expresión de la calidad y la innovación metodológica de la formación resultaba, por tanto, especialmente compatible y acorde con las preocupaciones y las necesidades del INFOCAL y venía a dar respuesta a una demanda institucional.

*La convergencia entre la propuesta metodológica de FORMUJER y las necesidades y expectativas institucionales constituyó una muy favorable situación de partida que se expresó en:*

- ◆ la disposición de la Dirección Ejecutiva Nacional (DEN) para asumir como propios los objetivos y propuestas del Programa y sumar esfuerzos para su concreción;
- ◆ la persona responsable de la ejecución del anterior Programa de Género, asumió como coordinadora nacional de FORMUJER con lo que se aseguró la continuidad y el máximo aprovechamiento de lo logrado así como un conocimiento profundo de las debilidades y necesidades institucionales. La Unidad Nacional Ejecutora (UNE) se constituyó con sólo dos personas en los roles técnicos –la coordinadora nacional y la responsable de enlace con el sector productivo– lo que, si bien impuso limitaciones y sobreexigencias en la gestión, permitió un muy fluido y efectivo trabajo de equipo. Aun cuando algunas de las funciones y responsabilidades fueron diferenciadas, la dirección del programa, la toma de decisiones y la orientación técnica general, fueron resultado de este trabajo articulado y de un alto grado de compromiso personal y profesional, que se constituyeron en los principales motores del Programa por cuanto habilitó la sumatoria de experiencias, percepciones, intuiciones y expectativas;
- ◆ en la misma lógica de acumulación, en las Fundaciones departamentales, igualmente, se extremaron esfuerzos para continuar contando con las personas que habían estado encargadas de la coordinación del Programa de Género o con las direcciones técnicas. En ambos casos las Fundaciones se hicieron cargo del trabajo, añadiendo a sus labores nuevas funciones derivadas de la ejecución de FORMUJER.

*El apoyo de la más alta instancia ejecutiva y del reducido equipo técnico de la DEN fueron, por tanto, determinantes para el desarrollo del Programa con autonomía y capacidad de decisión, asegurando las condiciones necesarias en los procesos de negociación con todos los actores intervinientes.*

De igual modo, la estrategia regional de asistencia técnica, dotó a la UNE de una visibilidad teórica precisa y le permitió la apropiación de metodologías e instrumentos imprescindibles para el logro de los objetivos y metas.

Complementariamente, para el diseño del Programa, se apeló a la contratación de especialistas internacionales para Orientación Ocupacional, la elaboración de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía”<sup>1</sup> y para apoyar y acompañar la construcción de los desarrollos conceptuales sobre formación por competencia. Si bien estas consultorías fueron financiadas y compartidas por los otros países, al ser Bolivia, no sólo el primero, sino el único de los Programas Piloto en ejecución efectiva durante el primer año de vida del Programa, se generaron algunos desfasajes en términos de oportunidad y disponibilidad de sus productos. Así, se contó con los Módulos de Formación para la Empleabilidad cuando varios cursos ya estaban iniciados, pese a lo cual se aplicaron exitosamente. Lo mismo ocurrió con los desarrollos y experiencias de Costa Rica y Argentina lo que explica que, algunas de las propuestas metodológicas y estratégicas del Programa no hayan alcanzado, en su implementación en Bolivia, igual nivel de contundencia y solidez. Ejemplos concretos de ello son la centralidad del trabajo por Proyecto Ocupacional y la operacionalización en los desarrollos curriculares del cruce de género y formación por competencia.

Acorde con el modelo y las orientaciones regionales, FORMUJER Bolivia estructuró su accionar en dos Subprogramas y ocho componentes.

El Subprograma “Desarrollo de una nueva metodología y ejecución de proyectos pilotos de formación técnico profesional” tuvo como ejes principales de trabajo: el relacionamiento con el sector productivo, la revisión y actualización de desarrollos curriculares y de materiales didácticos, la implementación de metodologías y estrategias complementarias al dictado de cursos en el INFOCAL y la ejecución de cursos de capacitación y formación. El resultado buscado fue el fortalecimiento del sistema INFOCAL para la transformación y construcción de una oferta formativa que respondiera a los nuevos perfiles demandados por el mercado de trabajo y que incluyera de manera sistemática la consideración de las posibilidades y necesidades de las mujeres, en especial de las que constituyen el grupo meta de FORMUJER.

Por su parte, el Subprograma “Promoción, disseminación regional, monitoreo y evaluación” estuvo dirigido a impulsar procesos de información y comunicación para generar el intercambio y la difusión de información y sensibilización de los diferentes actores: formador@s, empresari@s y beneficiari@s.

<sup>1</sup> Ver: Irigoin, Ma.; Guzmán, V., “Módulos de Formación para la Empleabilidad y Ciudadanía”, Serie *Materiales conceptuales y didácticos*, de las Publicaciones Regionales FORMUJER, Cinterfor/OIT, 2000.

#### 4. Implementación del modelo FORMUJER

*A partir de las consideraciones de contexto e institucionales reseñadas se definió, como estrategia de base para la implementación del Programa, el trabajo por fases:*

- ◆ en una primera, los esfuerzos se centrarían en el eje central del país, en las capitales de Departamento de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz;
- ◆ luego, se extendería la intervención a dos Departamentos más: Tarija y Chuquisaca;
- ◆ por último, y mediante transferencia y disseminación del paquete metodológico, se fortalecerían las cuatro Fundaciones restantes.

Los factores determinantes de esta opción fueron: las capacidades y competencias institucionales requeridas para responder a la contraparte determinada en el Convenio firmado con el BID; el nivel de desarrollo de las regiones y de las empresas de los sectores preseleccionados; la disponibilidad empresarial para el trabajo coordinado y las posibilidades de establecer acuerdos y convenios con otras instituciones especializadas en la temática de género y formación profesional.

Esta decisión estratégica exigió, como primera actividad, un análisis en profundidad de las diferencias de desarrollo entre los nueve Departamentos del país con la consiguiente caracterización de la brecha entre las regiones, a la que se suman las diferencias entre hombres y mujeres y en los niveles de instrucción de la población. Esta misma brecha se registra en las instituciones y en las empresas. *Las potencialidades de cada una de las regiones y sus especificidades, fueron claves para determinar en qué sectores se iniciaría el trabajo de mejoramiento de la calidad de la oferta y de la construcción de las bases conceptuales y técnicas necesarias para la implementación del Programa y de sus acciones formativas.*

La aplicación de los ejes conceptuales y metodológicos de la propuesta FORMUJER en el escenario nacional e institucional boliviano se tradujo en la adopción de los siguientes objetivos estratégicos de la intervención:

- **Institucionalización y transversalización de la equidad de género y de la propuesta del Programa**
- **Mejoramiento de la calidad de la oferta formativa**
- **Ampliación e integración de servicios complementarios**
- **Fortalecimiento interno y externo de la imagen institucional**

El desarrollo –simultáneo, articulado y complementario– mediante metodologías y estrategias múltiples y acciones operativas específicas de estos objetivos estratégicos, fue lo que permitió **hacer de la propuesta FORMUJER Bolivia un modelo de tecnología educativa y de innovación institucional.**

Dado que al análisis detallado y en profundidad de los componentes del Programa, es decir, del cómo se hizo, están dedicados los restantes documentos de esta serie de *Sistematización* de las Publicaciones FORMUJER,<sup>2</sup> a continuación se presentan de manera sintética las más relevantes estrategias de implementación de las principales líneas de acción impulsadas. Esta presentación se realiza desde la perspectiva y a los efectos de la visualización integral de este modelo de intervención. El entendido de base a resaltar –asumiendo su reiteración– es que, acorde con la concepción sistémica sostenida por FORMUJER, estas líneas de acción y las metodologías y estrategias adoptadas para desarrollarlas se articulan y complementan entre sí. Por tanto, su presentación al interior de uno de los objetivos estratégicos responde a motivos de priorización y organización de la información; de ninguna manera implica que sólo responde a dicho objetivo.

- **Institucionalización y transversalización de la equidad de género y de la propuesta del Programa**

Como resultado del accionar previo del Programa de Género y del proceso preparatorio de implementación de FORMUJER, el *INFOCAL* adoptó la equidad de género como uno de los principios básicos y transversales de su accionar, entendiendo por tal:

<sup>2</sup> Ver enumeración en la contraportada.

“El principio de la equidad de género se dirige al logro de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la formación profesional. *Trabajar con estas perspectivas supone transformar las prácticas y conductas formativas e incidir en el desarrollo de nuevas percepciones y valores en los/as beneficiarios/as y en el personal de la institución.* Equidad significa iguales oportunidades, igual trato, iguales niveles tecnológicos, igual calidad e iguales posibilidades de trabajo.” (Documento de presentación institucional, mayo 1999).

Una vez logrado el mandato normativo, FORMUJER se planteó, como desafío fundamental, asegurar su concreción y sostenibilidad para lo cual se propuso sentar las bases normativas, operativas y conceptuales para incorporar la innovación en las metodologías de diseño de la oferta formativa y en la propia cultura de la organización, aportando así a la cualificación de la formación profesional.

Para ello, se adoptaron tres líneas prioritarias de acción:

→ *Institucionalización de la propuesta conceptual del Programa a través de su incorporación en la planificación y lineamientos de trabajo del INFOCAL.*

Para su consecución se desarrollaron, desde la coordinación nacional, las siguientes estrategias:

- ◆ Se elaboró el Reglamento General del Programa, así como el conjunto de normativas y procedimientos para ejecutar los planes operativos que, anualmente, son acordados y aprobados por la Dirección Nacional y los Centros departamentales.
- ◆ Se apoyó y trabajó estrechamente con el equipo técnico de la DEN en la conceptualización de un plan estratégico que se constituyó en la guía orientadora del trabajo institucional y donde se incluyeron los objetivos de la propuesta FORMUJER y las estrategias de implementación.
- ◆ Se promovió la acción concertada con los actores internos mediante la consolidación de una red de apoyo al Programa para lo cual:

- se conformaron grupos responsables del Programa para impulsar las actividades y líneas de trabajo y con la finalidad de disminuir riesgos de parcelización;
- en todas las etapas se convocó a los diferentes niveles de la estructura organizativa institucional, desde los responsables directos de la capacitación hasta los presidentes de los Directorios de las Fundaciones;
- se fortalecieron las instancias existentes: las coordinaciones de género, los círculos pedagógicos, las actividades de promoción interna y externa, entre otras.

Se requirió de un esfuerzo institucional de movilización de las diferentes instancias decisionales y técnicas, para lo cual se apeló a la canalización de información para el debate de la propuesta y, posteriormente, para promover su apropiación e institucionalización progresiva. *Como ningún otro proyecto de la cooperación internacional, este ha sido debatido en diferentes encuentros, a nivel de los Directorios departamentales, equipos técnicos e instancias nacionales de coordinación* (Consejo Colegiado, Comisión Nacional Técnica y Directorio Nacional). Desde la UNE se organizaron más de treinta eventos informativos y de capacitación, lo que se tradujo en un alto grado de credibilidad y apertura en las Fundaciones. Esta estrategia de relacionamiento interno se mantuvo a lo largo de la ejecución, por cuanto se constató la necesidad de incentivar una cultura de la lectura y del autoaprendizaje en las direcciones técnicas y ejecutivas para revertir la tendencia predominante a concentrar la mayor parte de su esfuerzo en la gestión administrativa.

➔ *Desarrollo de una política de gestión y calificación del personal*

Este es un factor clave en los procesos de mejoramiento de la calidad e inclusión del enfoque de género en la formación profesional, más aún cuando se trata de introducir nuevos enfoques educativos e innovadoras formas de mirar y hacer educación. *El cambio pasa, en primera instancia, por el desarrollo de competencias institucionales que habiliten al personal de la organización a enfrentar los desafíos y demandas del proceso.* La calidad de la formación no pasa solamente por la excelencia del personal en su área ocupacional, sino en las cualidades personales que estos demuestren en su desempeño docente. Las necesidades de capacitación y de desarrollo de competencias laborales (técnicas, transversales y

básicas) se manifiestan, tanto externamente, como al interior de la institución; responder a las demandas internas requiere de tantas estrategias como aquellas dirigidas a la población meta. Por ello, asegurar el desarrollo de procesos de calidad a través de la instrumentación docente implica un programa de largo aliento.

Por eso, la estrategia de implementación contempló:

- ◆ La identificación del personal con funciones clave y poder multiplicador de nuevas metodologías y prácticas pedagógicas
- ◆ El diseño y transferencia de instrumentos y herramientas para el trabajo técnico
- ◆ La instrumentación e institucionalización de acciones de capacitación en:
  - género y en una nueva ética de la formación profesional
  - enfoque de competencias laborales y formación por competencia
  - aplicación de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía”
  - metodologías de Orientación Ocupacional.

La capacitación en género al personal de la Institución en los años previos a la ejecución del Programa, había permitido incorporar elementos culturales y sociales ligados al análisis sobre la estructura genérica de la sociedad, en un intento por introducir una nueva ética de la formación, que permitiera una mejor participación de hombres y mujeres y ofreciera instrumentos conceptuales y herramientas para el trabajo docente. La práctica fue cambiando lentamente y en aquellas Fundaciones donde se mantuvieron coordinaciones de género, la propuesta se sostuvo y se avanzó en la transversalización del enfoque.

*FORMUJER retomó e intensificó esta capacitación, orientándola hacia la conceptualización de la perspectiva de género como condición para mejorar la calidad y pertinencia de las políticas formativas. Esta orientación fundamentó el acuerdo con la DEN para incluir el enfoque de género en su Programa de Preparación de Personal (PPP) y en los círculos pedagógicos –donde se comparte información y se intercambian estrategias y materiales para mejorar el trabajo de cada área– de modo de asegurar la más amplia cobertura del personal docente e institucionalizar su transversalización. La inclusión del enfoque de género en el PPP permite dotar al personal de los conceptos básicos de la teoría de género, la*

*formación y el mercado laboral, introduciendo la temática en la nueva concepción sobre la FP, aporta elementos y nuevos conceptos necesarios para la práctica docente y despierta la necesidad de incluir el tema en el diseño curricular y en la práctica docente. Como instrumento, se publicó la “Guía para transversalizar la perspectiva de género”<sup>3</sup> –cuya elaboración fue realizada durante el anterior Programa de Género– que fue distribuida para su incorporación en los cursos del Programa y cuya incorporación fue monitoreada mediante instrumentos de seguimiento y evaluación específicos.*

Paralelamente, una de las primeras tareas que se propuso el Programa fue introducir en las Fundaciones departamentales nuevos enfoques de formación y de ahí la priorización y la intensificación de los esfuerzos realizados en términos de capacitación de personal en el enfoque de competencia laboral.

El INFOCAL consideró fundamental el aporte de FORMUJER para introducir el enfoque de competencia laboral e iniciar el proceso de transformación pedagógica de la entidad y comprometió todos sus esfuerzos para continuar con su desarrollo hasta lograr su incorporación plena.

La capacitación docente en la aplicación de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” fue, igualmente, una piedra angular en el proceso de innovación pedagógica.

Como primera instancia, desde FORMUJER se elaboró un perfil básico y, en consulta con la DEN, se seleccionó a un grupo de docentes de las cinco Fundaciones participantes con el cual se desarrolló un primer taller de sensibilización y capacitación. Como resultado del mismo, l@s participantes se comprometieron a realizar un primer ejercicio de aplicación y validación. Ante el entusiasmo y adhesión que este ejercicio generó, se decidió fortalecer la capacitación de estos primeros participantes mediante un segundo taller, lo que condujo a que se constituyeran en equipo multiplicador, a cargo de la adaptación nacional y de la disseminación y capacitación del cuerpo docente de sus propias Fundaciones primero, y luego del resto del Sistema. A estos efectos se diseñó una estrategia por Funda-

<sup>3</sup> Este instrumento también forma parte de las *Publicaciones Regionales FORMUJER., Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional- Materiales didácticos*, Cinterfor/OIT, 2001.

ción, que implicó la realización de diferentes acciones de multiplicación en los cinco centros ejecutores en el marco de los planes departamentales de institucionalización de la propuesta FORMUJER.

*La elaboración a nivel regional de los Módulos respondió al propósito de dotar a las instituciones participantes de un instrumento para la gestión de la formación, cualificando la oferta y atendiendo, en mayor medida, a la demanda laboral. Pero además, y como un efecto no previsto, por lo menos en toda su dimensión, la capacitación para su aplicación produjo cambios profundos en las maneras de ver, sentir y trabajar del equipo docente, e intensificó el compromiso con FORMUJER al punto que el INFOCAL ha adoptado este material como de referencia para el desarrollo de competencias clave en todos los cursos y programas institucionales.*

Asimismo, para la implementación del programa de Orientación Ocupacional se capacitó a las coordinadoras de género de las Fundaciones y a otros integrantes del personal en las metodologías desarrolladas.

➔ *Políticas de información, monitoreo, transferencia y diseminación*

Una de las preocupaciones centrales del diseño conceptual y del objetivo de institucionalización del modelo, fue la de desarrollar una política de tratamiento de la información para mejorar la calidad y pertinencia de la oferta y que fortaleciera y retroalimentara la toma de decisiones en todos los niveles del diseño y del accionar institucional. A ello apuntaron:

- ◆ La promoción de un Sistema de Información y Monitoreo del Mercado de Trabajo con una mirada atenta a las condiciones, especificidades y características de la inserción laboral femenina. Desde FORMUJER regional se desarrolló el marco conceptual y metodológico en el que se inscribe la propuesta general del Sistema de Información, compuesto por dos grandes subsistemas, el de Oferta y el de Demanda y diversos subsistemas de articulación y retroalimentación, entre los que se destacan el de Información y Orientación Profesional y el de Evaluación y Monitoreo. Cada subsistema a su vez se compone de módulos que se articulan entre sí mediante una estructura de bases relacionales.

Dados los tiempos, recursos y la necesidad de hacer de la información de la oferta un insumo de base para el Programa de Orientación Profesional y

Laboral, así como por los requerimientos de gestión del sistema INFOCAL, se decidió avanzar en el desarrollo del Subsistema de Oferta para el que se definieron diversos módulos (Capacitación Específica y Modular, Formación Profesional Dual, Recursos Humanos, Programación de cursos, etc.).

La implementación piloto del Sistema y su respectiva validación se llevó a cabo en INFOCAL Santa Cruz. La transferencia al resto de las Fundaciones queda sujeta a la coordinación desde la Dirección Ejecutiva Nacional, instancia que canalizará los recursos necesarios para diseminar el sistema a las nueve Fundaciones.

Unido al desarrollo del Sistema surgió la inquietud de elaborar un Clasificador Nacional de Ocupaciones (CNO) del que el país carecía.

Para FORMUJER y el INFOCAL, el Clasificador Nacional de Ocupaciones se constituye en un instrumento orientador de una política de formación con perspectiva de género y en un referente para la transposición didáctica de competencias a los desarrollos curriculares. Asimismo, es un insumo relevante para las actividades de orientación ocupacional.

- ◆ El desarrollo de un sistema interno de monitoreo y evaluación del Programa para recoger resultados de los procesos y reorientar las acciones durante la ejecución. Además de la instrumentación del seguimiento de las actividades, mediante la clasificación y visualización gráfica de su estado de avance, se confeccionó una serie de instrumentos de recolección de información que se fueron aplicando en los centros de formación en diferentes momentos, dependiendo de la dinámica de cada uno y de la planificación anual.

También se diseñó y aplicó un sistema de seguimiento de las pasantías que incluye el registro de l@s beneficiari@s de su experiencia y la autoevaluación de desempeño. Este proceso ha permitido analizar críticamente los avances, recoger información valiosa sobre las percepciones que l@s diferentes participantes y actores tienen respecto al Programa. *El conjunto de instrumentos fue volcado a bases informatizadas que ofrecen un conocimiento y evaluación muy completos de los resultados e impactos del Programa y la*

*identificación de informaciones valiosas para extraer lecciones y formular sugerencias para la sostenibilidad del Programa en el INFOCAL, pero también para la diseminación nacional y regional.*

En el marco de la evaluación intermedia del Programa Regional (octubre 2001) se instrumentó la encuesta de seguimiento a una muestra de egresadas para una primera validación de los instrumentos propuestos en el Modelo de Evaluación de ENRED Consultores y como insumo para la misma. Su procesamiento articulado con la Ficha de Inscripción y la Encuesta Social se integró al sistema de monitoreo y evaluación.

Complementariamente, en el último semestre de ejecución, se logró el registro en audio de testimonios de directiv@s, docentes, participantes y empresas que aportan datos sobre el impacto personal que les ha generado la participación en el Programa con el cual *se elaboró la “Memoria del Programa FORMUJER: la percepción de los actores”<sup>4</sup> que permite vivenciar los logros e impactos del Programa en los diversos ámbitos y para las múltiples poblaciones atendidas.*

- ◆ La adopción de la transferencia y diseminación como estrategia de institucionalización.
- ➔ **Mejoramiento de la calidad, pertinencia y equidad de la oferta formativa**

La propuesta de FORMUJER, más allá de la incorporación de metodologías formativas, **implica un cambio en las formas de hacer formación y promueve la introducción de modificaciones estructurales en la concepción y práctica pedagógica.** Ello exige cambios culturales y transformaciones corporativas de largo plazo.

Desde el Programa se buscó instalar en el INFOCAL una concepción de desarrollo curricular como proceso dinámico, como objeto de una permanente re-

<sup>4</sup> Disponible en la página web: *Mujer, Formación y Trabajo.*

visión y actualización de sus componentes, que se inicia en el reconocimiento de la demanda de los sectores económicos y de las necesidades de las personas y se extiende hasta la inserción laboral satisfactoria para ambos, el monitoreo y la evaluación para retroalimentarlo.

La intervención abarcó, por tanto, un amplio espectro de líneas de acción.

➔ *Promoción y fortalecimiento de la articulación con el sector productivo*

Las acciones se orientaron, principalmente, a implementar modelos y procesos de actuación concertada entre l@s empresari@s y el INFOCAL, basados en la interdependencia y complementariedad de las acciones, al mismo tiempo que en la asignación de responsabilidades y roles específicos para la adopción de acciones comunes frente a problemas y objetivos igualmente comunes.

Desde su concepción, esta estrategia se planteó como un proceso gradual y con características y ritmos diferenciados, para cada Departamento o región del país y en el tratamiento específico de los diversos sectores económicos, que solamente podrían ser dimensionados en el propio proceso de su ejecución.

Las acciones se concentraron en cuatro líneas estratégicas de base:

- ◆ sensibilización y establecimiento de bases para la concertación con empresari@s, para lo que se elaboró una carpeta divulgativa, se organizaron talleres y se estableció un plan de contactos y relacionamiento directo;
- ◆ fortalecimiento de mecanismos de vinculación entre el INFOCAL y las empresas lo que condujo a la instalación de Comités Asesores a nivel departamental en La Paz y Santa Cruz y a la suscripción de convenios de cooperación con las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Ambos facultaron la convocatoria de los estudios de mercado sectoriales y la realización de los talleres DACUM;
- ◆ desarrollo del aprendizaje práctico en empresas, para lo cual se estableció un plan de contactos con las empresas que aportan o tienen relacionamiento con el INFOCAL, se coordinó con instituciones de base y ONG, se apoyó la conformación de microempresas de participantes y se implementó un sistema de seguimiento de pasantías;
- ◆ implementación del Sistema de Información.

→ *Construcción de una base conceptual y operativa para el desarrollo curricular por competencias laborales y género*

En 1998, cuando FORMUJER Bolivia inició su ejecución, los desarrollos conceptuales sobre formación por competencia eran incipientes en la región. Por ello, mediante la cooperación técnica y la canalización de materiales de referencia de Cinterfor/OIT, la jerarquización de la temática al dedicarle el espacio de capacitación del Primer Taller Regional de FORMUJER (Cochabamba, 1999), el apoyo del SENA de Colombia y de consultorías internacionales, la participación de personal del INFOCAL en acciones de formación del Centro de Turín de la OIT, etc., *se debió impulsar en los equipos técnicos, primero, la búsqueda de información y, luego, la habilitación de instancias de reflexión colectiva que permitieran la comprensión y apropiación del enfoque.* Se trató de un proceso lento, de construcción acumulativa, que se extendió a lo largo de toda la ejecución y en el que FORMUJER trabajó en una estrecha articulación con la DEN.

**La construcción colectiva de metodología para el diseño de la oferta formativa** requirió y, paralelamente, facultó la confluencia e integración de los aportes y esfuerzos de todos los componentes del Programa y **se constituyó en el eje conductor del proceso de innovación y en uno de los vectores principales del modelo de tecnología educativa impulsado.**

Para su implementación se apeló a un abanico múltiple de herramientas y líneas de acción, entre las que se destacan:

- ◆ Desarrollo de estudios de mercado o diagnósticos puntuales para el diseño de la oferta
- ◆ Selección de áreas ocupacionales por región e identificación de competencias laborales en seis subáreas a través de la metodología DACUM para encarar una prueba piloto de diseño curricular por competencias
- ◆ Capacitación del personal en género y competencias laborales

- ◆ Desarrollo de un modelo de transferencia de las competencias identificadas a referentes formativos y de la “Guía para incorporar el enfoque de género en el desarrollo curricular”<sup>5</sup>
- ◆ Elaboración de una propuesta de Clasificador Nacional de Ocupaciones desde el enfoque de género y competencias
- ◆ Validación de las propuestas a través de las acciones formativas integrales
- ◆ Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso.

Dado que los diseños curriculares por competencia son una innovación metodológica que está en proceso de experimentación no sólo en FORMUJER sino, en general, en el mundo de la formación, esta línea de acción fue una de las más costosas en términos de tiempo y esfuerzos y en la cual la lógica de proceso imperó de manera determinante.

*FORMUJER pretende introducir una nueva concepción, donde la calidad del servicio radica principalmente en la articulación de la oferta con la demanda laboral y la atención focalizada a los diferentes grupos poblacionales con los que se trabaja. Para lograrlo se hace imperioso el desarrollo de una oferta flexible que ofrezca opciones de profesionalización permanentes, que desarrolle en las personas la capacidad de aprender a aprender y que privilegie la equidad como una herramienta de la innovación y del mejoramiento del proceso de enseñanza/aprendizaje. Esta transformación exige, simultáneamente, acciones continuas en el tiempo y el espacio y el logro de consensos entre los diferentes actores del sistema, clave para la sostenibilidad de los procesos y resultados.*

Si bien en el momento de la planificación general del Programa no se visualizaron con tanta claridad las dificultades y tiempos dilatados que este proceso reclama, en la marcha, FORMUJER y la DEN entendieron que *el aporte más significativo que el Programa podía realizar era, precisamente, dejar instaladas las competencias institucionales para continuar este proceso en las Fundaciones del eje central del país y para que los equipos técnicos, en su accionar futuro, fueran permeando con este enfoque todo el proceso de desarrollo curricular y transfiriéndolo a los otros centros departamentales.*

<sup>5</sup> Ver FORMUJER: *Género y formación por competencia- Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*, Cinterfor/OIT, 2003.

Por otra parte, como ya se señalara, la condición pionera de FORMUJER Bolivia limitó el acompañamiento y la retroalimentación con los procesos de construcción que se fueron dando tanto a nivel regional como en Costa Rica y Argentina. Por ello algunos de los desarrollos metodológicos e instrumentales sustantivos, como la sistematización de la aplicación del cruce de competencia y género en el desarrollo curricular, que en FORMUJER Regional alcanzaron su maduración hacia fines del año 2001, en Bolivia no fueron incorporados de manera sistemática en las acciones formativas del Programa pero ya han sido transferidos a los equipos técnicos del INFOCAL que los están incorporando en sus avances y producciones.

*Otro de los aportes fundamentales del Programa fue la introducción de elementos de formación para la empleabilidad, a través de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía”, entre otros aspectos, porque permitieron resolver una de las carencias que plantea la metodología de identificación de competencias a través del DACUM: la inclusión de todas las competencias transversales requeridas.*

➔ *Desarrollo de acciones formativas piloto*

Las Fundaciones del eje contaban con experiencia de realización de acciones formativas para mujeres adquiridas durante el Programa de Género. *El desafío que se planteó FORMUJER fue intensificar estas acciones y, ante todo, avanzar en la innovación e integralidad de la propuesta formativa mediante la incorporación del paquete metodológico desarrollado por el Programa. Esta situación de partida hizo que la realización de cursos estuviera presente desde el inicio del Programa, siendo su conceptualización el mejoramiento de la calidad y pertinencia con el contexto y la población lo que se fue trabajando y transformando durante la ejecución.*

Por esto en la implementación de este componente deben distinguirse dos fases:

- La realización de acciones de contraparte: financiadas por las Fundaciones del eje hasta junio de 2000 a través de equipamiento, talleres aulas y, principalmente, del aporte y trabajo de directores, coordinadoras y docentes. Dichas acciones formaban parte de las normalmente ofertadas por las Fundaciones; sin embargo, en las que participaban

mujeres se organizaron de manera tal que las participantes tuvieran acceso al servicio de orientación, a los módulos de género y al apoyo de la coordinación de género departamental. Asimismo, en INFOCAL Cochabamba se validaron, en esta fase, los resultados de los DACUM con las empresas participantes y se desarrollaron las primeras unidades de competencia en las áreas de textil y cerámica.

- Los cursos FORMUJER propiamente dichos: los recursos BID cubrieron hasta el 70% de los costos de servicios y las becas a las participantes. Estos cursos se realizaron a partir de julio de 2000 y, desde el año 2001, a partir de la aplicación de los “Módulos de Empleabilidad” adaptados por el equipo docente, que contienen todo el paquete metodológico de FORMUJER: formación en género (nueve horas lectivas de aplicación de los Módulos de Género), en empleabilidad, diseños curriculares actualizados o por competencia en las especialidades seleccionadas.

Más allá de esta distinción, las intervenciones estratégicas diseñadas desde la coordinación nacional se concibieron como un continuo en el que cada una de ellas fue preparando las condiciones para la realización de la siguiente:

- ◆ Organización de los equipos departamentales y transferencia a las coordinadoras de género de la responsabilidad de la coordinación y la planificación conjunta para iniciar cursos de formación que fueran introduciendo paulatinamente los componentes de FORMUJER. Las herramientas aplicadas fueron la política de capacitación de personal, la remisión de materiales de apoyo, en especial la “Guía para transversalizar el enfoque de género”, las misiones del equipo de coordinación nacional, el acompañamiento y el seguimiento.
- ◆ Elaboración de los diseños e instrumentos y la implementación –en la medida de las posibilidades de las Fundaciones– de los servicios complementarios de Orientación Profesional y Laboral y Sistema de becas.
- ◆ Negociación con el BID, elaboración de instrumentos y convenios con las Fundaciones para concretar el financiamiento de los cursos FORMUJER y el pago del subsidio a beneficiarias.
- ◆ Elaboración de planes operativos anuales con cada Fundación que incluyeron las acciones formativas destinadas a beneficiari@s pero también el con-

junto de actividades de fortalecimiento institucional. El monitoreo permanente de dichos planes desde la coordinación nacional fue, al mismo tiempo, una estrategia de fortalecimiento y un procedimiento de gestión.

- ◆ Extensión, en el año 2001, de la cobertura del Programa y de sus acciones formativas a las Fundaciones de Chuquisaca-Sucre y Tarija. Estos centros recibieron capacitación, materiales, acompañamiento y financiamiento del Programa. Para ello, la transferencia y cooperación horizontal desde las Fundaciones del eje fue absolutamente determinante.
- ◆ Instrumentación, monitoreo y evaluación de la fase práctica del aprendizaje. Todos los cursos FORMUJER contaron con una fase lectiva y otra práctica para cuya realización fue fundamental el trabajo de articulación del componente de enlace con el sector productivo.

Durante todo el proceso de implementación de cursos se incluyeron mecanismos de seguimiento y evaluación tanto de l@s beneficiari@s como de las Fundaciones desde la coordinación nacional. Por tanto, su realización no sólo permitió cumplir con las metas de focalización del Programa, sino que, las acciones formativas se constituyeron en insumos relevantes para el mejoramiento continuo del proceso de desarrollo curricular y de la pertinencia de la oferta formativa.

### ➤ **Ampliación e integración de servicios complementarios**

La focalización en la población beneficiaria en FORMUJER Bolivia se procesó a través del desarrollo de dos servicios o sistemas denominados complementarios –Orientación y Becas– para distinguirlos de los tradicionalmente ofrecidos por la formación técnica aunque, en la medida en que se fueron desarrollando y se pudieron visualizar sus aportes e impactos, se los fue entendiendo como dimensiones de una política integral.

#### ➔ *Programa de Información y Orientación Profesional y Laboral*

Esta dimensión se instrumentó en dos ejes de trabajo que responden, respectivamente, a las lógicas de transversalización y focalización:

- ◆ Diseño e implementación del Subsistema de Información y Orientación Profesional y Laboral.

*Fue concebido para brindar a l@s estudiantes del INFOCAL el conocimiento y funcionamiento del mercado de trabajo y la detección de familias ocupacionales con mayores posibilidades de inserción.*

**La interdependencia de información, orientación y perspectiva de género en Bolivia, entre otros aspectos, se concretó en el ya mencionado Clasificador Nacional de Ocupaciones que actúa como herramienta sustantiva del proceso de información y orientación ocupacional.**

- ◆ Metodologías e instrumentos de Orientación Ocupacional para mujeres de bajos ingresos.

Esta metodología tuvo tres objetivos principales:

- colaborar para que las mujeres se reconozcan como trabajadoras, eleven su autoestima personal y descubran sus potencialidades profesionales y personales;
- informar sobre las diferentes opciones de profesionalización y ocupación que existen en el medio, por regiones;
- apoyar la planificación del Proyecto Ocupacional y proporcionar conocimientos sobre el mercado laboral y las técnicas y herramientas útiles en el momento de la búsqueda del empleo.

El paquete metodológico se compone de dos tipos de instrumentos:<sup>6</sup>

- una guía dirigida a los responsables u orientador@s que trabajan directamente con los grupos de mujeres,
- un manual de trabajo para las participantes, compuesto por cuatro cuadernos:
  - “¿Qué es lo que conozco de mí y del mundo del trabajo?”
  - “Construyendo mi proyecto ocupacional”
  - “El mercado del trabajo”
  - “El trabajo independiente”.

<sup>6</sup> Disponibles en el CD que integra el documento “Orientación Laboral y Proyecto Ocupacional. Un componente y una metodología para una política de formación pertinente y equitativa”, *Publicaciones Regionales FORMUJER*, Cinterfor/OIT (en prensa).

Se cuenta, asimismo, con la “Guía metodológica para la construcción del Proyecto Ocupacional” y la “Guía metodológica para la formulación de un proyecto ocupacional para el trabajo independiente” desarrolladas en el marco de la consultoría internacional en la temática y con los materiales elaborados por Argentina y Costa Rica. Ellos han sido transferidos a las coordinadoras de género para profundizar en el proceso de su capacitación y para su adaptación o aplicación en los Talleres de Orientación.

Para llevar a cabo esta línea de acción se establecieron diversas estrategias:

- Capacitación a un equipo de orientadoras para que no sólo manejaran los instrumentos y conocieran la metodología, sino también para que pudieran replicar la capacitación en sus diferentes centros
- Validación de la metodología, a través de la aplicación de los instrumentos, para recoger observaciones y sugerencias
- Experiencias de multiplicación con el desarrollo de talleres realizados en los diferentes Centros, en el marco de la oferta de cursos del Programa FORMUJER
- Contacto con organizaciones de base para la convocatoria a mujeres, en acciones de enlace con la estrategia de comunicación
- Contacto con otras instituciones para la transferencia de los instrumentos y la metodología en la perspectiva de réplicas masivas
- Contacto con mujeres líderes para obtención de información, apoyo en la convocatoria a mujeres e identificación de necesidades.

*La metodología de Orientación fue aplicada a grupos heterogéneos de mujeres (jóvenes, adultas, con o sin educación formal, etc.) con resultados muy positivos que mostraron la flexibilidad de los materiales para adaptarlos a otras realidades y utilizarlos seleccionando los ejercicios pertinentes.*

#### ➔ *Sistema de Becas*

Entre las estrategias de focalización, se previó la entrega de becas, entendidas como subsidio en dinero, de carácter temporal, transitorio y no reembolsable, destinado a cubrir total o parcialmente los costos de movilidad, pago de

guarderías, alimentación u otros gastos alternativos requeridos por las beneficiarias para asistir a las acciones de formación.

Para la ejecución del Sistema, la UNE elaboró un marco normativo y una guía orientadora del proceso que establece las pautas básicas de procedimientos y criterios de clasificación de las postulantes, de modo de permitir a las Fundaciones adecuar su aplicación a las necesidades específicas de cada una y a las características de las mujeres beneficiarias, manteniendo siempre una misma unidad de criterio.

Se definió un Índice de Necesidad de Apoyo para identificar y valorar, en una escala, el nivel socioeconómico de la participante y sus necesidades y expectativas respecto a la capacitación y la inserción laboral. La identificación y valoración de estos aspectos se efectuó mediante la aplicación de una Encuesta Social y una entrevista personal a cada postulante.

Si bien se comprobó fehacientemente la significación y los beneficios de esta estrategia –sin la cual la presencia de la población meta del Programa Bolivia no hubiera podido asegurarse–, su institucionalización es la más difícil por razones económicas. De todos modos, como experiencia demostrativa fue tan contundente que el INFOCAL se propone explorar todas las alternativas y coordinaciones posibles para viabilizarla.

### ➤ **Fortalecimiento interno y externo de la imagen institucional**

En el INFOCAL, con la experiencia ganada durante el Programa de Género, se tenía mucha claridad respecto a la significación y los aportes de los procesos comunicacionales en una intervención de esta índole, por lo que la puesta en marcha de este componente fue una de las primeras actividades encaradas desde FORMUJER. El trabajo se concretó a través de la contratación, mediante licitación, de servicios de consultoría externa y se organizó en dos momentos: el primero, de diagnóstico institucional y, el segundo, de diseño e implementación de la estrategia de comunicación propiamente dicha.

Las reflexiones desde las coordinaciones nacional y regional y los resultados del diagnóstico institucional fueron coincidentes en que *el impulso a la innovación y los esfuerzos para mejorar la calidad, pertinencia y equidad de género de la oferta formativa de la propuesta FORMUJER no alcanzarían su objetivo último de incrementar la empleabilidad de mujeres y varones si no eran comprendi-*

*dos y asumidos por las distintas poblaciones involucradas. Se requería instalar y revitalizar una visión del INFOCAL como entidad competitiva y de excelencia que respondiera a las necesidades de formación profesional del país, y proyectar una imagen corporativa integral basada en los principios institucionales en proceso de posicionamiento: Calidad, Empleabilidad, Equidad de Género y Desarrollo Sostenible.*

Para lograrlo, se establecieron dos ejes principales de trabajo:

◆ **Fortalecimiento Interno**

Dirigido a generar espacios de intercambio y acciones de promoción interna involucrando a tod@s los actores directos e indirectos como protagonistas del proceso, y a fortalecer la propuesta a partir de una actitud proactiva y comprometida. Con relación al empresariado se propuso sensibilizarlo, romper estereotipos, motivarlo y valorizar la importancia de su aporte para el desarrollo de los recursos humanos. Respecto al personal del INFOCAL, el objetivo fue motivarlo e instrumentarlo como promotor y multiplicador del Programa y para que se comprometiera con la transformación institucional y los nuevos enfoques y metodologías.

◆ **Comunicación externa e intensiva. Promoción y Campaña Pública**

Se elaboró un plan de medios combinados para divulgar, socializar y hacer públicos los principios y mandatos institucionales desde un enfoque de equidad. Los mensajes se dirigieron a los distintos públicos: beneficiarias, empresari@s y entorno social para promover reflexión y análisis sobre estereotipos ocupacionales y sobre el desempeño laboral femenino.

Se propuso un logo que guarda relación con el regional, se utilizó un lenguaje diverso e interpelativo y se definió como uno de los pilares de sustento en el lanzamiento de la campaña a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y sus Federaciones. El slogan combina dos ideas fuerza centrales: la valoración del saber y del aprendizaje, y las potencialidades de las mujeres. **“SABER VALE, LAS MUJERES PODEMOS”**.

Los productos elaborados se transfirieron a todas las Fundaciones y cuando ya no se contó con recursos económicos para la divulgación, Tarija y Sucre lo hicieron con recursos propios y se intensificaron las estrategias de difusión a través de medios no pagos, la promoción directa en instituciones y organizaciones

de mujeres, etc. En algunos casos se trabajó con grupos ya organizados, de barrios o clubes de madres cuyas dirigentas se convirtieron en interlocutoras que difunden la información, apoyan la organización y ayudan en la supervisión de las participantes.

## 5. Principales resultados alcanzados

FORMUJER Bolivia también ha sido el primero de los Programas Piloto en concluir su ejecución: finalizó el 30 de abril de 2001. Si bien las modalidades y estrategias de ejecución fueron distintas, debido a las diferencias económicas y de gestión en cada Fundación, los resultados en todos los centros han sido igualmente positivos y contundentes, lográndose cumplir ampliamente con las metas previstas gracias al esfuerzo y concurso de los equipos de la Dirección Nacional Ejecutiva y de las Fundaciones departamentales del INFOCAL.

En consonancia con el propósito de este documento de compartir y reflexionar sobre el proceso transitado y los resultados obtenidos, se retomará la estructura del punto anterior, presentando por objetivo orientador del accionar los resultados identificados y su constatación en términos de metas alcanzadas y productos obtenidos.

### ➤ **Institucionalización y transversalización de la equidad de género y de la propuesta del Programa**

➔ FORMUJER aportó fuertemente a la construcción de una nueva visión del rol y características de la formación profesional, al fortalecimiento del sistema nacional de formación y a la homologación de metodologías e instrumentos para el mejoramiento de la calidad, la pertinencia y la equidad de género de la formación profesional.

### Diseminación y transferibilidad del modelo

- ◆ La propuesta conceptual y metodológica, los productos desarrollados y la experiencia recogida han sido transferidos y orientan la política pública nacional a través de su incorporación en el diseño del Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica (PFFTT- CP 1093/SF-BO), ejecutado por el Ministerio de Educación de Bolivia y financiado por el BID. El fortalecimiento se expresa no sólo en términos de transferencia metodológica e instrumental sino también de cooperación técnica y personal formado.<sup>8</sup> No se circunscribe a lo ya hecho o al nivel nacional, sino que las mejoras y los avances que se van alcanzando en el INFOCAL en el marco de los compromisos de sostenibilidad del Programa y en las otras entidades coejecutoras, se pondrán igualmente a disposición. El PFFTT ya integra la red de cooperación e intercambio del Programa.
- ◆ Se ha transferido e implementado la totalidad de la propuesta en los centros departamentales de Tarija y Chuquisaca, además de los tres inicialmente comprometidos, y difundido en cuatro más, lo que implica haber llegado, con distintos niveles de profundización, a la totalidad del Sistema INFOCAL.
- ◆ Las cinco Fundaciones participantes no sólo cumplieron con los planes de trabajo acordados y con los procedimientos del Reglamento General del Programa, sino que además, han incluido en su programación y planificación estratégica la propuesta política de equidad del Programa, se han apropiado de sus desarrollos metodológicos y han iniciado su diseminación hacia el conjunto de su oferta formativa, afirmando las posibilidades de éxito en materia de sostenibilidad.

### Apropiación y sostenibilidad de la política

- ◆ La capacitación en género y en las metodologías impulsadas por el Programa se institucionalizaron incluyéndose en el Programa de Preparación de Personal y en los círculos pedagógicos, llegando a una amplia mayoría del personal:

<sup>8</sup> El INFOCAL y sus equipos técnicos interactúan con el PFFTT y le dan apoyo técnico y operativo, Cinterfor/OIT y la coordinadora regional brindan cooperación técnica, la coordinadora nacional de FORMUJER es hoy la responsable del diseño de políticas en el PFFTT y la responsable de enlace con el sector productivo.

- consolidación de equipos técnicos interdisciplinarios y multiplicadores de la propuesta en los cinco centros
  - 146 docentes capacitados en la aplicación de la “Guía de transversalidad del enfoque de género”, 63 la aplican en su práctica docente
  - 96 docentes formados en la aplicación de Módulos de empleabilidad y ciudadanía, 21 la incorporan en el currículo
  - 13 personas capacitadas como orientadoras que, a su vez, replican la capacitación a personal de otros centros.
- ◆ Se generó una cultura de la información, la articulación y la evaluación. Se dispone de información actualizada, homogénea y accesible de la oferta formativa para la planificación y toma de decisiones que apoya y promueve la equidad de género y la diversificación de opciones profesionales:
- conceptualización del Sistema de Información y Monitoreo del Mercado de Trabajo, implementación del software en Cochabamba, La Paz y Santa Cruz y compromiso de INFOCAL para su transferencia a los otros centros con financiamiento propio
  - sistematización de la oferta de formación y capacitación en 8 centros departamentales mediante el desarrollo de la Ficha Básica del Perfil Ocupacional
  - 9 estudios de mercado que sistematizan las características tecnológicas y ocupacionales, incorporan las perspectivas de inserción laboral femenina y orientan el desarrollo curricular en: Metalmecánica, Turismo, Orfebrería y Confecciones Textiles (La Paz), Electricidad y Marroquinería (Cochabamba), Artes Gráficas y Carpintería (Santa Cruz)
  - sistematización y evaluación de resultados y percepciones sobre el Programa: base de datos computarizada y “Memoria del Programa FORMUJER”.
- ◆ Se entrega al país una propuesta de clasificación y ordenamiento de ocupaciones con perspectiva de género y que facilita un marco para el análisis, agregación y descripción de contenidos del trabajo, así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo:
- Clasificador Nacional de Ocupaciones en formato interactivo que será validado en conjunto con el PFFTT.

- ➔ **Mejora de la calidad, pertinencia y equidad de la oferta formativa**
- ➔ Se consolidaron las bases de la innovación metodológica y la entrega de los insumos fundamentales para la revisión y elaboración de una oferta formativa y de contenidos curriculares con perspectiva de género y que respondan a las demandas del mercado laboral y de las personas.
- ➔ Mediante el desarrollo de acciones formativas integrales se ha fortalecido la capacidad ejecutora del INFOCAL y su posicionamiento y reconocimiento en el ámbito formativo nacional y ante el sector productivo.

#### Construcción de un modelo de tecnología educativa

- ◆ El enfoque de formación por competencias fue asumido por el INFOCAL que se propone ir incorporándolo paulatinamente a toda su oferta formativa. Como producto del accionar del Programa se obtuvo:
  - Identificación de competencias para 9 especialidades seleccionadas en las que se cuenta con mapas DACUM: Confecciones Textiles, Metalmecánica, Asistente de Enfermería, Hotelería y Gastronomía (LPZ); Santa Cruz: Carpintería y Artes Gráficas (SCZ); Textiles, Electricidad y Cerámica (CCBA)
  - Concreción de 3 desarrollos curriculares por competencias: Metalmecánica, Confecciones Textiles y Asistente de Enfermería
  - Elaboración de dos guías y varios instrumentos para la transposición didáctica.
- ◆ Los contenidos de formación en género y la aplicación de los “Módulos de Formación para la Empleabilidad y la Ciudadanía” se constituyen en referentes institucionalizados para los contenidos de toda la oferta formativa:
  - Incorporación de los contenidos de la “Guía de transversalidad del enfoque de género” con una duración de 9 horas lectivas, en 24 cursos de Formación Dual y en 33 especialidades de Capacitación Específica en los 5 centros ejecutores
  - Incorporación de contenidos de los “Módulos de Empleabilidad y Ciudadanía” en 10 especialidades de Formación Dual y en 20 de Capacitación Específica con 40 horas promedio de horas lectivas impartidas.

- El abordaje flexible de las propuestas del Programa ha permitido que, cada centro departamental, cuente con mecanismos de relacionamiento con el entorno productivo, adecuados a sus circunstancias locales y regionales específicas, articuladas con las características de cada sector.
- L@s empresari@s que participaron de las acciones de FORMUJER tienen mayor conciencia sobre la necesidad de trabajar la igualdad de oportunidades en la formación y en el empleo y mayor valorización de la formación técnica como un elemento potenciador de estrategias modernas de productividad y competitividad de las empresas.

#### Concertación con el entorno productivo

- ◆ Se dejan incrementadas y fortalecidas en el INFOCAL la cultura del diálogo con el entorno y las capacidades para generar espacios y mecanismos de expresión y potenciación de la demanda de capacitación en los sectores, empresas y contextos de desarrollo relacionados:
  - Instrumentación y transferencia a los Centros, de una estrategia de articulación con el entorno que contiene experiencias, mecanismos y procedimientos probados, y que incluyó la formación de personal para su aplicación y desarrollo
  - Convenios suscritos con las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz para impulsar la ejecución del Programa, apoyar la conformación de Comités y desarrollo de pasantías en empresas
  - Comités Asesores conformados en LPZ y CBBA
  - Reglamento interno de funcionamiento de los Comités elaborado y aprobado
  - Firma de convenio con empresas para la venta de servicios (Ej.: con la Empresa Minera San Cristóbal para la realización de talleres del Programa de Orientación Profesional y Laboral en los que participaron aproximadamente 100 mujeres de comunidades rurales).
- ◆ Se organizan y sostienen grupos de trabajo de carácter técnico para promover una participación empresarial activa en las acciones de formación y contribuir en la identificación de nuevas oportunidades de prácticas laborales.

- ◆ Se desarrollaron y transfirieron a los Centros metodologías para la participación de empresari@s y trabajador@s en la identificación de necesidades y contenidos de capacitación.
- ◆ Se constata creciente interés de los sectores empresariales con quienes se ha trabajado en la creación de mecanismos de expresión de la demanda:
  - 28 empresas de LPZ, CBBA y SCZ participan enviando trabajador@s a 6 talleres DACUM y comentaron y validaron los productos obtenidos que fueron referentes para el desarrollo curricular
  - Consolidación de una pequeña pero efectiva red de apoyo para el desarrollo de la campaña de comunicación y, fundamentalmente, para el desarrollo de las acciones de detección de necesidades específicas de formación en los sectores priorizados
  - 300 empresas se involucran en pasantías y/o en acuerdos y convenios para la realización de las pasantías y prácticas laborales.

#### Sensibilización para el cambio y la apertura de oportunidades

- ◆ Se elaboraron materiales y se instrumentaron acciones que movilizaron al sector empresarial en torno a la propuesta FORMUJER, provocando su adhesión y mejorando el relacionamiento y la demanda hacia el INFOCAL:
  - 1500 carpetas de divulgación distribuidas entre empleadores de los 5 centros ejecutores. *Kit* de presentación del programa en Power Point, específicamente para empresari@s
  - 150 empresari@s representantes de gremios empresariales participan en talleres y sesiones informativas, conocen y discuten la propuesta FORMUJER.

- ➔ La participación femenina en la matrícula institucional aumentó en las cinco Fundaciones del INFOCAL en las que se ejecutó FORMUJER respecto al año de inicio de las acciones formativas, así como la de mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas, en la Paz, Sucre y Tarija.
- ➔ Se incrementaron las posibilidades y acceso de mujeres de bajos recursos a la formación y al empleo. Si bien es cierto que sólo con programas de este

tipo no se logran eliminar las barreras y discriminaciones del mundo del trabajo y que la pobreza limita el impacto de las metodologías propuestas y de la misma capacitación, se comprobó que las herramientas desarrolladas aumentan considerablemente la autoestima de las participantes y desarrollan en ellas instrumentaciones personales que mejoran su empleabilidad y competencias.

- La experiencia ha demostrado que la propuesta conceptual y práctica de FORMUJER es viable y pertinente a las características y condiciones en las que viven la mayoría de las mujeres de bajos ingresos en Bolivia y a las dificultades que estas enfrentan cuando ingresan al mercado de trabajo.

#### Concretización de la innovación y focalización en la población beneficiaria

- ◆ Las Fundaciones lograron una ejecución constante de cursos y actividades con incorporación de las metodologías del Programa que condujeron a la superación de las metas cuantitativas planteadas respecto a la población beneficiaria directa:<sup>9</sup>
  - se realizaron acciones formativas en 20 áreas de formación;
  - fueron desarrollados 179 cursos: 70 en La Paz, 29 en Cochabamba, 22 en Tarija, 14 en Chuquisaca y 44 en la Fundación INFOCAL Santa Cruz;
  - del total de horas cursos dictadas, el 4% correspondió a formación específica en género y el 9% a contenidos de empleabilidad y ciudadanía;
  - se capacitaron 1.913 personas de las cuales 1.588 fueron mujeres y beneficiarias directas del Programa, y de ellas, 400 se capacitaron en áreas no tradicionalmente femeninas, correspondiente a un 25,2% del total de capacitadas. La meta planificada había sido de 1.000 mujeres de las cuales 240 debían serlo en áreas no tradicionales;
  - la totalidad de las beneficiarias realizó la fase práctica de la formación con una duración promedio de dos meses, ya sea mediante pasantía en empresas u organizando su pequeña empresa;
  - el 92% percibió una beca, sin la cual no podría haber asistido.

<sup>9</sup> Ver los impactos de la capacitación en el capítulo II.

- ➔ **Ampliación e integración de servicios complementarios**
- ➔ El Programa de Información y Orientación Profesional y Laboral incrementó la participación femenina, promovió la reflexión y modificación sobre los condicionamientos de género en l@s participantes y sentó las bases para el desarrollo de las competencias de empleabilidad que luego se fortalecen con los Módulos.
- ➔ La demanda externa de este servicio fue muy significativa al punto de constituirse, junto a los Módulos de Empleabilidad, en productos de venta del INFOCAL que, se espera, en el futuro ayuden a resolver el problema de costos que es el motivo prioritario por el cual su institucionalización es débil.
- ➔ Si bien la articulación de la formación en torno al Proyecto Ocupacional tuvo un desarrollo incipiente y resultados diversos vinculados a las diferentes realidades institucionales, se reconoce el valor estratégico de su incorporación en los procesos de formación.
- ➔ Se enriquece y sistematiza la divulgación de la oferta formativa y se promueve la diversificación ocupacional.

#### La personalización de la formación y la diversificación de la oferta

- ◆ A través de los Talleres de Orientación y del fortalecimiento de la construcción del Proyecto Ocupacional la persona se apropia del proceso de enseñanza/aprendizaje y la institución acompaña, promueve e incluye el reconocimiento y valorización de las competencias personales y de los condicionamientos sociales en el proceso formativo:
  - Aproximadamente 1.200 mujeres participaron de Talleres de Orientación de 9 horas promedio de duración. La meta prevista fue de 240 mujeres y de 3.000 beneficiari@s indirectos por diseminación de materiales
  - 800 mujeres adicionales a las estudiantes de los cursos FORMUJER recibieron formación para atender a la demanda generada durante las Jornadas Públicas en Santa Cruz
  - 12 orientadoras y 25 docentes fueron capacitadas en el manejo de la metodología con lo que se multiplica la cobertura de atención

- La metodología desarrollada demostró ser pertinente y aplicable en mujeres de muy diverso perfil y, a través del convenio con la empresa minera San Cristóbal,<sup>10</sup> apoyó y fortaleció el desarrollo personal y comunitario de 100 mujeres rurales configurando una experiencia demostrativa de las potencialidades de un trabajo articulado con un proyecto de desarrollo empresarial, local y comunitario.
- ◆ El INFOCAL dispone de información amplia y sistematizada sobre su oferta que promueve la remoción de estereotipos y abre nuevas oportunidades laborales a mujeres y varones:
  - 400 mujeres durante la ejecución de FORMUJER participaron en cursos de formación en áreas no tradicionales.

➔ Las estrategias de apoyo o canalización de subsidios a mujeres demostraron la necesidad de acompañar las políticas de medidas específicas de discriminación positiva. Las mismas fueron altamente rentables, facultando que personas que difícilmente hubieran tenido acceso a la capacitación finalizaran la formación e incluso generaran su propio empleo, por cuanto la beca en la fase práctica les permitió organizar su propio taller o asociarse.

#### Intervenciones complementarias y específicas para superar inequidades

- ◆ Se desarrolló conceptual e instrumentalmente y se validó un sistema de apoyo para compensar las desventajas de género y socioeconómicas.
  - Diseño e implementación del Reglamento del Programa de Becas que incluye: Ficha de inscripción, Encuesta Social, Guía para la implementación
  - 1.144 mujeres beneficiarias de becas en los 5 centros ejecutores equivalentes al 72% de las mujeres capacitadas
  - 949 mujeres y 2 varones recibieron beca completa y 195 mujeres recibieron media beca.

<sup>10</sup> El análisis en profundidad de la experiencia se encuentra en "El rol de la formación profesional y técnica en la promoción y fortalecimiento de la responsabilidad social del sector privado", *Boletín técnico Interamericano de Formación Profesional*, N° 154, Cinterfor/OIT, Montevideo, junio 2003.

- **Fortalecimiento interno y externo de la imagen institucional**
- ➔ A través de flujos comunicacionales continuos, se potenció la cultura organizativa del INFOCAL y el sentido de identidad, logrando la corresponsabilidad y participación de todos los actores involucrados en el proceso de implementación de la estrategia de comunicación.
- ➔ La proyección de la imagen del INFOCAL ganó un claro perfil de organización moderna que busca la articulación de su oferta con la demanda laboral y que funda su accionar en una cultura que promueve la equidad de género.
- ➔ Si bien se previó que la campaña de comunicación fortaleciera la imagen institucional, las acciones provocaron un impacto mayor en lo que se refiere a la identidad institucional como referente en el tema de género y de igualdad de oportunidades en la formación profesional.

#### Identidad, articulación, imagen y promoción

- ◆ Se revisaron e incentivaron los procesos de comunicación e información interna, abriendo nuevos canales de discusión y participación en la toma de decisiones y en la construcción de la imagen institucional.
  - Realización de múltiples acciones informativas internas y de consulta para la construcción de la imagen visual del Programa FORMUJER
  - Conformación de equipos comprometidos con el Programa y con sentido de pertenencia institucional expresado en la asunción de responsabilidades compartidas en la campaña y en las Jornadas Públicas
  - Incremento de la articulación con el medio y el desarrollo de una cultura de puertas abiertas que conduce a un aumento en la venta de los servicios.
- ◆ El Programa y sus propuestas, la Institución, sus capacidades y aportes se instalaron en la comunidad. Se estableció el nexo entre el INFOCAL y el apoyo a la productividad y oportunidades de empleo en igualdad de condiciones para las mujeres, y entre la mano de obra femenina calificada y la rentabilidad e inversión:

- Disponibilidad de un amplio repertorio de estrategias y piezas comunicacionales para diversos medios que, por su versatilidad y calidad, fueron y pueden seguir siendo utilizadas por el conjunto de los centros
- Involucramiento de l@s empresari@s y l@s principales ejecutiv@s de INFOCAL en la campaña pública, lo que reforzó un importante compromiso político con el Programa y su efectiva ejecución
- Fortalecimiento de los lazos con los medios de comunicación social, las ONG y entidades que trabajan con mujeres como actores directos y esenciales en la difusión del Programa.

## 6. Lecciones aprendidas

El trabajo realizado obtuvo muchos logros y cambios institucionales sustanciales, pero también enfrentó dificultades en muchas de sus dimensiones: algunas de ellas se superaron y otras quedan como desafíos a resolver en la etapa que se abre al finalizar esta fase piloto.

### El entorno

- El Programa se ejecutó en un escenario económico, social e institucional muy complejo. A nivel del Estado se observa superposición de roles y responsabilidades en la formación profesional y técnica que está asignada en tres Viceministerios, lo que desarticula la política formativa. Bolivia atraviesa una crisis económica que ha significado en términos de empleo una reducción de personal en la mayoría de las empresas. Las políticas nacionales y empresariales comienzan a tomar conciencia de que esta situación crítica debe ser abordada no sólo con políticas macroeconómicas, sino con acciones dirigidas a mejorar las condiciones de la formación para la población y de las tecnologías en las empresas.
- El Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica impulsado por el Ministerio de Educación en el marco de la Reforma Edu-

cativa, es la gran apuesta del país en esta dirección y por ello es también la gran oportunidad para FORMUJER de aportar e incidir de manera sostenible y profunda en la política nacional.

- ➔ Si bien en términos generales se pudo apreciar el reconocimiento empresarial de la necesidad de contar con personal capacitado, sigue predominando la percepción de que la capacitación es un costo antes que una inversión, y se mantiene una visión limitada respecto a los procesos de integración social, modernización y globalización, dificultades para emprender diálogos y considerar como iguales a otros distintos a ellos.
- ➔ La mayor limitante para la contratación de mujeres en puestos fijos de trabajo está dada por los mayores costos sociales para el empresariado, en comparación a un trabajador hombre. Según la legislación nacional, las mujeres gozan de un período de descanso pre y post parto de 90 días, además de subsidios de lactancia e inmovilidad funcional hasta un año después de haber dado a luz. Estas legislaciones, si bien protegen a la mujer, son el principal factor para la inequidad laboral. Asimismo, persiste la visión de ocupaciones netamente masculinas y femeninas, lo que limita no sólo la inserción y desarrollo de las mujeres en algunos sectores, sino también las aspiraciones a capacitarse.
- ➔ La diversidad de empresas y de sectores que atiende INFOCAL, además de las especificidades regionales, reclaman de un mayor acercamiento y caracterización de los actores y de su potencial para aportar en la construcción de sistemas de formación más eficientes y equitativos.
- ➔ Asimismo, el mercado y las necesidades de las empresas más competitivas y de aquellas que participaron en los Comités Asesores, requieren de ritmos que superan la capacidad de respuesta institucional. Un ejemplo de ello es el tiempo que se requirió para el diseño curricular luego del proceso de identificación de necesidades en los talleres DACUM. También fue una limitante la poca disponibilidad de personal en los centros departamentales para realizar un trabajo más intenso y cotidiano de vinculación con las empresas.

## La institución

- Factores relevantes para el logro de los objetivos fueron: la flexibilización de la propuesta de acuerdo a las condiciones y requerimientos de cada Departamento, la operativización de las metodologías en función de las competencias institucionales locales y de las estrategias de intervención diferenciadas para cada región y la recuperación de las lecciones aprendidas que pueden ser replicables en otras regiones, o reorientadas y mejoradas en las Fundaciones que participaron en la etapa piloto.
- Dos resultados generales saltan a la vista en un primer análisis de lo esperado y lo cumplido. Por una parte, la necesidad de sostener las acciones iniciadas, de modo de afirmar el desarrollo de capacidades institucionales que, más allá del compromiso personal, reorienta el trabajo bajo la mirada de género; y por otra, la necesidad constante de adecuar métodos y herramientas a las características de las poblaciones con las que trabaja cada uno de los Centros de formación en el país.
- De la primera constatación se puede afirmar que la Institución ha reconocido el aporte y utilidad de las metodologías impulsadas para la transformación y modernización de la oferta formativa y, de manera paulatina pero contundente, va incorporándolas a su accionar. Sin embargo, y a pesar del camino recorrido, los resultados por Centro fueron heterogéneos, identificándose dos variables de peso explicativas: el perfil de las beneficiarias y el grado de involucramiento de los equipos técnicos y docentes de cada institución. Aquellos centros que trabajaron con mujeres más jóvenes y mejor instrumentadas, tanto a nivel educativo como personal, tuvieron menores índices de deserción. Respecto a la segunda variable, se observa que el tiempo efectivo de ejecución expresado en las posibilidades de acompañamiento directo de la coordinación nacional y de aseguramiento de los servicios complementarios tuvieron relación directa con el grado de mejoramiento de la oferta y de institucionalización de la propuesta FORMUJER. Si bien en todos los centros se verificaron cambios cualitativos y avances en la gestión técnica, en algunos se percibe con mayor intensidad la necesidad de que la propia Institución y cada una de las personas desarrollen o fortalezcan nuevas competencias y actualicen sus conocimientos. Con ello se contribuye a convertir a la Institución en una verdadera “organización in-

teligente”, donde la transversalización de la perspectiva de género sea no sólo un principio declarativo, sino una estrategia más de construcción de nuevas maneras de entender y ofertar la formación. Esto requiere de compromiso y recursos, de las gerencias y de las más altas instancias de decisión, y el involucramiento de todas y cada una de las personas que en ella trabajan.

- En relación a la instrumentación del personal respecto a la transversalidad del enfoque de género, se constata que los talleres de capacitación sólo tienen sentido si van acompañados de instrumentos operativos (guías, técnicas, formatos de seguimiento, etc.) para asegurar su comprensión e inclusión en la práctica. Es el trabajo cotidiano lo que permite poner en práctica los conceptos y conocimientos sobre el tema. Paralelamente, estos procesos, al ser dinámicos, exigen nuevos diseños e instrumentos para ser apropiados y utilizados en la propia práctica de los equipos técnicos y docentes. Se trata de contar con equipos no solamente comprometidos, sino competentes y en continua actualización, equipos que puedan desarrollar instrumentos conceptuales y operativos que respondan a las necesidades que van surgiendo en el proceso de sostenibilidad de la transversalidad del enfoque de género.
- En relación al segundo comentario, la diversidad y heterogeneidad de los grupos participantes en los procesos de formación muestran la necesidad constante de adecuar las metodologías pedagógicas y de introducir caracterizaciones y diagnósticos de l@s demandantes, –sean empresas o grupos de hombres o mujeres–, de modo de introducir durante la planificación estas consideraciones. Un programa de formación que responda a las necesidades del entorno debe trabajar bajo tres dimensiones principales: la accesibilidad, la pertinencia y la oportunidad. La planificación debe asegurar que no se cometan discriminaciones de género, étnicas, etáreas u otras; asimismo debe asegurar condiciones suficientes, compatibilidad de recursos entre la institución y la población y un análisis de costos asociados (sociales, políticas, infraestructura, etc.).
- Por otro lado, algunas de las propuestas de FORMUJER exigen financiamiento sostenido; por ejemplo, los programas de Becas y Orientación, por lo que se han institucionalizado parcialmente y acorde con las posibilida-

des de cada Fundación a pesar de la constatación y reconocimiento de su necesidad.

- La participación empresarial reclama mayor fortalecimiento de las competencias institucionales para asegurar una respuesta efectiva a las demandas.
- Una coordinación nacional o coordinaciones regionales siguen siendo necesarias para que no se diluya la institucionalización alcanzada de la perspectiva de género en las Fundaciones ejecutoras, es decir, que las diferentes instancias directivas y técnicas avancen en un proceso de apropiación de los objetivos, metodologías y metas establecidas, en la medida que son impulsados permanentemente por puntos focales en cada región.
- Una de las percepciones que surge de este análisis es la certeza de que la mejor garantía del éxito del Programa descansa en la eficacia de los pactos entre los actores intervinientes, que aseguren acuerdos de largo alcance y con una sólida base de entendimiento. Este objetivo exige una serie de estrategias dirigidas a enfrentar condiciones de diferente orden: económico (personal requerido, equipamiento, tecnología para responder a los niveles exigidos en las empresas, etc.), institucional (institucionalización de las políticas impulsadas por el Programa en todos los niveles de mando interno y en las empresas con las que se trabajará) y cultural (la persistencia de prácticas discriminatorias, falta de una cultura más democrática y equitativa entre géneros, inequidad en el mercado laboral, etc.).
- Se observa la necesidad de persistir en la consolidación de redes de apoyo y formas de trabajo interinstitucional efectivas, con compromisos y tareas concretas de modo de obtener resultados y productos que recojan los aportes y experiencias específicas de cada uno, cada cual desde su ámbito de acción y en busca de objetivos comunes que beneficien a todas las instituciones o personas que intervengan.
- Se deben fortalecer los nexos con el sistema de educación formal estableciendo formas de continuidad entre las políticas de este sector y adoptando las políticas de la reforma educativa en lo que respecta a la educación técnica: valorizando a la educación técnica como una opción de profesionalización, informando desde las diferentes instancias educativas, de manera que los bachilleres conozcan la oferta de formación profesional en el país.

- ➔ Promover la continuidad entre los procesos de orientación vocacional de la educación formal y la orientación profesional y ocupacional que pretende establecer INFOCAL a nivel nacional.
- ➔ Es imprescindible consolidar los roles y facultades de los diferentes niveles para asumir nuevas responsabilidades en lo que se refiere a la propuesta de formación para la empleabilidad; sin un fortalecimiento e inclusión de estos contenidos en la oferta formativa los logros pueden diluirse al concluir el Programa.
- ➔ Los niveles de formación de los equipos técnicos exigen procesos largos de capacitación y un apoyo sostenido. Faltó tiempo para profundizar la formación docente especialmente en desarrollo curricular por competencia y para validar los avances. Se recomienda el desarrollo de talleres de capacitación permanente y un seguimiento continuo que permita medir el impacto de lo realizado.
- ➔ El desafío supone cumplir en plenitud los objetivos de equidad en la formación profesional y requiere del concurso de otros actores sociales y de la intervención en otros espacios públicos y privados. El cambio reclama de un trabajo conjunto en varias direcciones y las modalidades para conseguirlo pueden y deben ser múltiples; debido a que el problema de la discriminación profesional y ocupacional rebasa su propio campo, no se reduce a los sistemas económicos y sociales unívocamente referidos al empleo y la formación profesional.

## 7. Diseminación y sostenibilidad de la modalidad de intervención

La realización del Seminario Nacional de Cierre del Programa (enero 2002) permitió constatar el alto grado de satisfacción por parte de docentes y directivos de las Fundaciones que acordaron y se comprometieron a llevar adelante las propuestas de la Unidad Coordinadora para la sostenibilidad de las políticas de equidad de género, agregando además sus propias sugerencias. Como resultado se elaboraron y aprobaron planes de trabajo en cada una de las cinco Fundaciones ejecutoras, y su personal se comprometió a apoyar a los restantes centros para que puedan aplicar las metodologías FORMUJER.

A partir de esta instancia, la UNE dedicó sus esfuerzos en los dos últimos meses de su gestión, a la elaboración y tramitación de la aprobación por la DEN y las Fundaciones (febrero 2002) del Plan de Sostenibilidad del Programa que recoge el análisis y la reflexión conjunta y responde al objetivo de dejar acordado un marco conceptual estratégico y operativo que proponga los mecanismos y modalidades de transferencia, seguimiento y articulación de los componentes FORMUJER, asegurando su sostenibilidad en el sistema INFOCAL.

Las recomendaciones generales del plan fueron las siguientes:

- ◆ Cada Fundación elaborará planes anuales específicos que identifiquen y visualicen acciones concretas, metas, plazos y responsables.
- ◆ Institucionalizar y normar la transferencia de metodologías, instrumentos y experiencias entre las Fundaciones.
- ◆ Reglamentar la transferencia de información al interior de cada Fundación departamental.

En la certeza de que el Plan aprobado es, al mismo tiempo, un testimonio contundente de lo logrado y de los desafíos a enfrentar y una estrategia de gestión del Programa a diseminar, se incluyen, a título de ejemplo, algunas de las principales recomendaciones pactadas señalándose que, a un año de su elaboración, se ha podido constatar un alto grado de apropiación y cumplimiento.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> El plan completo se encuentra en [www.cinterfor.org.uy/mujer/formujer/bolivia/inf\\_fin.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/mujer/formujer/bolivia/inf_fin.pdf) (pag. 73).

## Componente I - RELACIONAMIENTO CON EL SECTOR EMPRESARIAL

Acción o recomendación	Estrategias y políticas	Ámbito operativo
<p><b>Responsabilidad compartida a dos niveles: Directivo (Dirección Ejecutiva) y operativo (Unidades productivas).</b></p>	<p>Suscripción de convenios y otros mecanismos de enlace impulsados desde los niveles directivos.</p> <p>Incorporar en los planes anuales indicadores para monitoreo de este trabajo.</p> <p>Impulsar e implementar un plan de capacitación sistemático del personal encargado de las acciones de relacionamiento empresarial.</p>	<p>Cada responsable de unidad se constituye en enlace empresarial con los sectores o rubros de su unidad, para desarrollar acciones de promoción, identificación de demanda e intermediación laboral.</p> <p>Apoyar el enlace para la firma de convenios con los diferentes sectores. Personal técnico docente establece relación directa con su sector. (metas anuales)</p> <p>Reformular los planes anuales, incorporando convenios para su implementación.</p>
<p><b>Diseñar y promocionar un paquete de formación para la empleabilidad a empresas de diferentes niveles.</b></p>	<p>Coordinar toda actividad entre Fundaciones para no duplicar esfuerzos.</p> <p>Adecuar el paquete de formación para la empleabilidad a requerimientos de empresas.</p>	<p>Ejecutar el paquete de Empleabilidad adecuado al requerimiento de las empresas.</p>

## Componente II - DESARROLLO CURRICULAR

Acción o recomendación	Estrategias y políticas	Ámbito operativo
<p><b>Incorporar en los currículos institucionales formales, módulos de formación para la empleabilidad y de género</b></p>	<p>Establecer normas y procedimientos para su incorporación.</p> <p>Crear un comité de revisión y diseño de una propuesta nacional de formación para la empleabilidad.</p>	<p>Implementación y seguimiento de la propuesta.</p> <p>La DEN se hace cargo de realizar la revisión y actualización del contenido de cultura general contemplando la inclusión de los contenidos de los módulos de empleabilidad y género.</p>
<p><b>Planificar, sistematizar, y desarrollar talleres de género, empleabilidad y competencias laborales, dirigidos a todo el personal.</b></p> <p><b>Incluir el nuevo concepto de formación para la empleabilidad y Proyecto Ocupacional en la capacitación de directores y personal ejecutivo.</b></p>	<p>Planificar y aprobar un plan anual de formación departamental adicional al PPP. Acordar con las Direcciones de las Fundaciones de Oruro, Potosí, Beni y Pando la participación de docentes o personal administrativo en los cursos planificados anualmente.</p>	<p>Desarrollar los talleres, realizar un seguimiento y apoyar la diseminación a otras Fundaciones.</p> <p>Programar acciones de capacitación permanente.</p> <p>Socializar, difundir y asegurarse de su funcionalidad de todos los materiales y bibliografía que se recibe en las Direcciones Ejecutivas.</p>

<b>Componente III - ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>		
<b>Acción o recomendación</b>	<b>Estrategias y políticas</b>	<b>Ámbito operativo</b>
<p><b>Contar con una Estrategia interna de imagen institucional.</b></p>	<p>Mantener en la estrategia de promoción institucional, la dimensión de género, la convocatoria específica a mujeres y la ruptura de estereotipos sobre profesiones y ocupaciones.</p> <p>Institucionalizar las jornadas públicas de manera conjunta como un medio de promoción.</p> <p>Seleccionar dos fechas al año para la realización conjunta de las Jornadas Públicas cuyas fechas tentativas podrían ser el 14 de febrero día de la Formación profesional Técnica o el día de la Mujer el 11 de octubre.</p>	<p>Planificar y ejecutar acciones de difusión con colegios, juntas vecinales, etc.</p> <p>Convocar a diferentes sectores y actores sociales y económicos a las jornadas públicas.</p> <p>Fortalecer el contacto periódico con instituciones que trabajan desde la perspectiva de género para que consideren a INFOCAL en la red de organizaciones que trabajan por la equidad.</p> <p>Difundir la oferta de INFOCAL a mujeres líderes.</p>

<b>Componente IV - ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS</b>		
<b>Acción o recomendación</b>	<b>Estrategias y políticas</b>	<b>Ámbito operativo</b>
<p><b>Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del componente de Orientación Ocupacional como una estrategia de formación integral.</b></p>	<p>Incorporar en las políticas institucionales la nueva conceptualización de Proyecto Ocupacional y formación para la empleabilidad.</p>	<p>Incorporar en los planes y programas, además de todo el material de promoción institucional, los nuevos conceptos de empleabilidad.</p>
<p><b>Buscar acciones alternativas y complementarias para continuar favoreciendo el acceso para mujeres de bajos ingresos.</b></p>	<p>Convenios y alianzas estratégicas con instituciones que ofrezcan becas (PROCAL, etc.).</p> <p>Coordinar con planes locales y financiamientos departamentales de desarrollo en municipios y prefecturas para el otorgamiento de becas.</p> <p>Facilitar la participación de mujeres con todos los medios al alcance de la Institución.</p>	<p>Aplicar la encuesta social para determinar el INA por muestreo, conocer el perfil socioeconómico de la población que se atiende y orientar las acciones.</p> <p>Lograr acuerdos con guarderías, centros de asistencia legal, seguros médicos y otros, para otorgar beneficios de apoyo a las participantes.</p>

<b>Componente V - MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>		
<b>Acción o recomendación</b>	<b>Estrategias y políticas</b>	<b>Ámbito operativo</b>
<p><b>Incorporar en la Agenda del CNT el seguimiento y monitoreo del Plan de Sostenibilidad del Programa.</b></p>	<p>Definir espacios como Comités técnicos u otros para monitorear las acciones de la propuesta de sostenibilidad.</p>	<p>Realizar por lo menos una reunión técnica nacional anual de seguimiento y monitoreo.</p> <p>Conformar Comités departamentales representados al CNT por el/la Director@ o Gerent@.</p>
<p><b>Consolidar los roles y facultades de los diferentes niveles para realizar el monitoreo y evaluación correspondiente.</b></p>	<p>Delegar y seleccionar responsables por área.</p>	<p>Definir tareas concretas y evaluar permanentemente el accionar de l@s responsables.</p>

