

Programa Regional para el Fortalecimiento de la Formación  
Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos  
BID-FOMIN / Cinterfor-OIT

## **Informe Técnico Final Programa Formujer Bolivia**

**Abril de 2002 - La Paz, Bolivia**

Eduardo Tórrez Wilde  
Director Ejecutivo Nacional  
Fundación Infocal

Eliana Gallardo Paz  
Coordinadora Nacional  
Programa FORMUJER Bolivia

Eliana Arauco de Campero  
Enlace Empresarial  
Programa FORMUJER Bolivia

Jimmy Osaki  
Administrador  
Programa FORMUJER Bolivia

Claudia Toussaint  
Asistente  
Programa FORMUJER Bolivia

# CONTENIDO

## PRIMER CAPITULO : CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA Y DEL CONTEXTO

### I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1.1 Subprograma I	4
1.2 Subprograma II	5

### II. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA

II.1 El entorno	6
II.2 La institución ejecutora: INFOCAL	8

## SEGUNDO CAPITULO : ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

### III. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS PILOTO

III.1 La puesta en marcha	10
III.2 Estrategias para la implementación	11
III.2.1 Institucionalización del Programa	12
III.2.2 Desarrollo de una base conceptual y operativa y el desarrollo de acciones formativas piloto.	13
III.2.3 Capacitación de personal	18

### IV. ACCIÓN CONCERTADA ENTRE ACTORES INTERVINENTES: LA ESTRATEGIA DE ENLACE

IV.1 Los objetivos	21
IV.2 Sensibilización y establecimiento de bases para la Concertación	23
IV.3 Fortalecimiento de los mecanismos de vinculación entidad-empresa	24
IV.4 Aprendizaje práctico en empresas	27
IV.5 Sistema de información	29

### V. PROYECTO OCUPACIONAL Y ESTRATEGIAS COMPENSATORIAS

V.1 Programa de orientación	34
V.1.1 Los manuales	37
V.1.2 La implementación del programa de orientación	38
V.2 Programa de becas	39
V.2.1 la guía de implementación	40
V.2.2 La implementación del programa de becas	41

<b>VI. DIAGNÓSTICO DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>	
VI.1 Diagnostico	42
VI.2 La estrategia de comunicación	44
VI.2.1 Fortalecimiento interno	44
VI.2.2 promoción y difusión: Campaña pública	47
VI.3 Reflexiones finales sobre la estrategia	49
<b>TERCER CAPITULO: RESULTADOS</b>	
<b>VII. RESULTADOS GENERALES</b>	52
<b>VIII. BALANCE ENTRE LAS METAS PLANIFICADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS</b>	56
<b>CUARTO CAPITULO: LECCIONES APRENDIDAS LOGROS Y DIFICULTADES</b>	
<b>IX. EL ENTORNO</b>	66
<b>X. LA INSTITUCIÓN</b>	68
<b>QUINTO CAPITULO: PERSPECTIVAS Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD_</b>	71

## PRIMER CAPITULO

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA Y DEL CONTEXTO

#### I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Fundación Nacional INFOCAL inicia en mayo de 1998 el " *Programa Regional para el Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos*", financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, coordinado técnicamente por CINTERFOR/OIT y en el que participan 3 países de la región, Argentina, Bolivia y Costa Rica.

El objetivo general del Programa se dirigió a incrementar la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres de bajos ingresos, a fin de apoyar la contribución de éstas al desarrollo y al proceso de reducción de la pobreza en la región.

En este marco el trabajo se dirigió a generar condiciones favorables en las instituciones de formación profesional para una participación igualitaria de las mujeres, elevando el nivel técnico y la gama de opciones de profesionalización, adecuando la oferta formativa a las demandas reales del mercado y de las beneficiarias.

El programa comprendió la realización de 2 Subprogramas:

*1: Desarrollo de una nueva metodología y ejecución de proyectos pilotos de formación técnico profesional.*

*2: Promoción, diseminación regional, monitoreo y evaluación del programa.*

#### **I.1 Subprograma 1: Desarrollo de una nueva metodología y ejecución de proyectos piloto de formación técnico profesional.**

Tiene 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 relacionamiento con el sector productivo se visualiza como fundamental para lograr su participación en la identificación de especialidades y grupos o familias ocupacionales con potencialidad presente y en el mediano plazo para la inserción de mujeres, la adecuación de los diseños curriculares para que respondan a los requerimientos de competencias del mercado de trabajo y el monitoreo y complementación de las acciones formativas a través de pasantías y prácticas laborales de las mujeres capacitadas. En el caso de mujeres que optaron por el trabajo independiente en la fase práctica, la Fundación encargada realizó un acompañamiento y monitoreo al proceso de organización de su microempresa.*

*La revisión y actualización curricular de las especialidades seleccionadas se dirige a responder a las demandas actuales del mercado de trabajo, y facilitar la participación de las mujeres en nuevas tipologías ocupacionales así como potenciar a aquellas personas que opten por un proyecto ocupacional independiente. Asimismo el programa incluye como eje central y articulador de su gestión, la formación para la empleabilidad y la ciudadanía.*

*Las metodologías y estrategias compensatorias, se conciben como componentes del itinerario formativo y están dirigidas a promover, apoyar y fortalecer el proceso- de enseñanza-aprendizaje e incorporar, en todas sus instancias y de manera sistemática, la consideración de las especificidades y necesidades de mujeres y hombres en el entendido que, de esa manera, se estará contribuyendo a incrementar la participación de mujeres en los procesos de formación profesional técnica y en el mercado laboral asegurando su permanencia y viabilidad de su proyecto ocupacional.*

En esta línea de trabajo se inscriben las siguientes acciones:

- A) el diseño e implementación de un sistema de orientación profesional y ocupacional que acompañe y apoye a la persona desde el momento en que se acerca de la institución hasta la culminación de sus estudios ;
- B) la instrumentación de mecanismos de información sobre demanda y oferta de formación y capacitación de recursos humanos, con especial atención a la detección de alternativas ocupacionales y de formación para mujeres;
- C) la capacitación de formadores e instructores en la aplicación de metodologías diseñadas por el Programa para incorporar, en los procesos educativos, la dimensión de género y la creación y manejo de un ambiente incentivador de la participación de las mujeres;
- D) la implementación de un programa de becas dirigido a las mujeres con menores ingresos y mayores dificultades para acceder y permanecer en la formación.

Las acciones formativas, la validación de metodologías pedagógicas e implementación de estrategias se dirigen a fortalecer al sistema INFOCAL en la transformación y construcción de una oferta formativa que responda a las nuevas perfiles demandados por el mercado de trabajo y que incluya de manera sistemática la consideración de las posibilidades y necesidades de las mujeres, en especial de las que constituyen el grupo meta de FORMUJER .

## **I.2 Subprograma 2: Promoción, disseminación regional y evaluación del Programa**

Contempla entre sus componentes:

*La ejecución de una estrategia de comunicación interna y externa y de una campaña multimedial de sensibilización e información sobre el trabajo y la*

formación de las mujeres, el diseño de metodologías de sistematización y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje;

Uno de los públicos objetivos de la estrategia de comunicación fue el sector empresarial, la estrategia puso especial énfasis en el rol que tiene éste, frente al trabajo y a la formación de las mujeres. El trabajo comunicativo se desarrolló trabajara en un doble espacio, el institucional y el publico donde se incluyen acciones dirigidas a las beneficiarias, a los empresari@s y al entorno social, donde se desarrolló el programa, apoyando procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino.

Asimismo se diseñaron metodologías para la sistematización y evaluación de las experiencias y procesos desarrollados que incorporen el enfoque de género, y el registro de las estrategias de intervención.

*La diseminación de la experiencia y metodologías desarrollados en el país y a otros países de la región.*

El programa contribuirá e impulsar procesos de información y comunicación, mediante acciones de promoción, generando el intercambio y difusión de información y sensibilización de los diferentes actores: formadores, empresarios y beneficiarias.

## **II. EL CONTEXTO**

### **II.1 El entorno**

Con una población de 8.329.00 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%.

Según el Informe de Desarrollo Humano 2001 de Naciones Unidas, ocupa el lugar 104 sobre un total de 162 países IDH 0,648 y un índice de desarrollo relativo al Género de 0,640.

El informe de 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 67x mil y de mortalidad materna de 390 x 1000. El analfabetismo rural afecta a 1 de cada 2 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 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 85 dejaron sin protección a las mujeres 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 mujeres de bajos ingresos y en su situación precaria en el empleo agudizando las segregaciones verticales y horizontales en el trabajo.

El patrón de empleo en Bolivia se caracteriza por una 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 solo con el 24% del PIB.

En los últimos años la situación de la mujer boliviana cambió drásticamente, particularmente en lo referido su incorporación a segmentos económicamente activos; este cambio ha sido producto de varios factores, que van desde la crisis económica que ha obligado a la mujer a aportar dentro de la economía familiar, el mayor índice de hogares con jefatura femenina, así como también las aspiraciones personales, entre otros.

La mayoría de estudios e investigaciones realizadas en países de la región y en Bolivia muestran la persistencia de formas segmentadas de su participación en el mercado de trabajo. Las mujeres siguen excluidas en determinadas actividades y sectores y se encuentran localizadas en los niveles más bajos de cada ocupación. 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.

A pesar de que en los últimos 20 años Bolivia experimentó una serie de transformaciones profundas que lograron estabilidad macroeconómica, mejorado el perfil de la deuda externa y generado 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 (94%) se encuentra en el umbral de la pobreza.

La mayoría de las políticas públicas no consideran la importancia del tema de género, e ignoran 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 incrementar la empleabilidad de las mujeres pobres.

La mayoría de los países reconocen la imperiosa necesidad de lograr procesos de cooperación efectiva entre el estado, el entorno económico y la sociedad civil como un factor fundamental para lograr el mejoramiento y eficiencia de los sistemas de formación profesional. Sin embargo no se cuenta con mecanismos normativos y operativos para este fin.

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 en su conformación cultural. En el caso particular de Bolivia, una visión histórica nos muestran a 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.

## **II. 2 La institución ejecutora: INFOCAL**

La Fundación Nacional para la Formación y la Capacitación Laboral (INFOCAL) es una institución privada, de bien público sin fines de lucro. Como la mayoría de los sistemas nacionales de Formación profesional INFOCAL nace 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 -enero del 96- momento en el cual Bolivia encaraba una serie de reformas desde el Estado entre ellas la capitalización, de las empresas nacionales, en la telecomunicación, aviación y petróleo, con capitales extranjeros. 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.

El objetivo de la Fundación INFOCAL es la formación profesional técnica y la capacitación laboral en las diversas actividades productivas y de servicios. Está concebido como un sistema nacional conformado por una Fundación Nacional y nueve Fundaciones Departamentales, con autonomía técnica y financiera.

Existen marcadas diferencias regionales, cada fundación refleja la situación económica y social de cada 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 estas tres regiones. El 90% del ingreso de la institución se reparte entre las tres Fundaciones y solamente el 10 % fortalece los 6 restantes INFOCAL. Desde hace 3 años la DEN<sup>1</sup> impulso el Fondo de Fortalecimiento Regional que distribuye el 10% de los ingresos de las Fundaciones del eje entre las 6 restantes. Este fondo ha fortalecido y impulsado el crecimiento de las Fundaciones con menores ingresos.

INFOCAL trabajó durante los 6 años previos a la implementación del Programa FORMUJER en el mejoramiento de la gestión formativa desde la perspectiva de género. Al inicio del trabajo se visualizaron algunos caminos para el logro de los objetivos que se plantearon en esa etapa, que consistían básicamente en posibilitar la participación femenina en la

---

<sup>1</sup> DEN: Dirección Ejecutiva Nacional

formación profesional en todas las áreas y ofrecer algunos servicios adicionales de orientación y capacitación en el enfoque de género.

Se contaba con disposición y voluntad política institucional, para ofrecer condiciones básicas necesarias para introducir estos cambios. Empezar el cambio mostró muy pronto, 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 etapa el INFOCAL logró introducir el tema en su agenda de trabajo, la práctica demostraba que las metodologías empleadas no eran del todo eficaces, para que todo este complejo de redes, personas y visiones permitiera el desarrollo de competencias institucionales para llevar adelante un proceso colectivo y consciente que transformara la institución de manera sostenible.

Esta etapa mostró también, que era viable continuar con la implementación de mecanismos que velen por la equidad en la formación profesional, que era urgente continuar con medidas de acción positiva, que aseguren la inserción de mujeres a la formación y al trabajo en igualdad de condiciones.

Así también el trabajo desde esta perspectiva fortaleció 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.

Sin embargo el proceso mostraba que trabajar con equidad de género en la institución no se limita a abrir espacios de formación a mujeres, sino más bien era necesario lograr un compromiso institucional y una participación efectiva de todos los niveles. Trabajar desde la perspectiva de género, exigía el desarrollo de procesos amplios, abiertos, que impacten sobre las actitudes y visiones de las personas tanto de los equipos técnicos como de los usuarios del servicio.

Algunos resultados mostraban que se había logrado en gran medida desmistificar el tema sobre las capacidades y competencias femeninas respecto a las profesiones en la institución, flexibilizar los mecanismos internos de información, fomentar en los docentes reflexiones en torno a las necesidades diferentes de hombres y mujeres y a recuperar sus experiencias, sin embargo en el mercado laboral las mujeres se enfrentaban a barreras inexpugnables que obligaron a la coordinación a repensar las estrategias de abordaje del tema de la empleabilidad y la inserción laboral.

## **SEGUNDO CAPITULO ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

Bolivia fue el primer país de los tres que participan en el programa FORMUJER, (Argentina y Costa Rica) en firmar en 1998 con el BID el convenio para la ejecución del programa. En mayo del 1998, luego de cumplir con los requisitos para su implementación y con un marco lógico que recuperaba todos los componentes propuestos en el proyecto principal, iniciamos las primeras acciones con el apoyo de la Coordinación Técnica Regional.

De acuerdo a las directrices regionales y a las condiciones y características del país el programa implementó diversas estrategias y acciones operativas para el logro de los objetivos: La Incorporación de la perspectiva de género, la acción concertada entre actores internos y externos, desarrollo de prácticas orientadoras piloto, desarrollo de acciones compensatorias y la estrategia de comunicación.

### **III. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS PILOTO**

#### **III.1 La puesta en marcha**

Como resultado del análisis realizado durante la primera etapa del programa (1998), se decidió trabajar en una primera fase en el eje central del país, en las capitales de departamento de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y en una segunda etapa en 2 departamentos más: Tarija y Chuquisaca.

Se tomaron en cuenta una serie de factores determinantes para el lanzamiento del Programa en estos 5 departamentos:

- ✓ 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 con los que se trabajará,
- ✓ 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.

Uno de los problemas que enfrenta cualquier programa nacional, son las diferencias de desarrollo entre los nueve departamentos del país, las brechas entre regiones, entre hombres y mujeres y las diferencias en los niveles de instrucción de la población. Por lo tanto la primera estrategia se

dirigió al logro de consensos y apropiaciones diferenciadas de la propuesta, que respondan a las características de cada región e institución.

La unidad ejecutora estuvo dirigida por dos personas la coordinadora nacional y la persona encargada de enlace empresarial. Si bien algunas de las funciones y responsabilidades son diferenciadas, la dirección del programa, la toma de decisiones y la orientación técnica general, fueron resultado de un alto grado de compromiso y trabajo en equipo, que permitió la sumatoria de experiencias, percepciones, intuiciones y expectativas: principales motores del programa.

En las Fundaciones departamentales se trabajó en primera instancia con las personas encargadas de la coordinación del programa de género o las direcciones técnicas. En ambos casos las instituciones se hicieron cargo del trabajo añadiendo a sus labores nuevas funciones.

El apoyo de la más alta instancia ejecutiva y del reducido equipo técnico de la DEN, fueron 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/as intervinientes.

El apoyo constante de la Coordinación Técnica Regional, el flujo de información y apoyo técnico permitieron a la unidad ejecutora, una visibilidad teórica precisa y una apropiación constante de metodologías e instrumentos imprescindibles para el logro de los objetivos y metas. Los documentos normativos y propuestas bases fueron revisadas y enriquecidas por la Coordinadora Técnica Regional.

Asimismo se contó con documentos conceptuales, contratación de las consultorías internacionales y la canalización de materiales curriculares y una serie de documentos de trabajo que han fortalecido al programa y a la institución.

La elección del eje central del país como el ámbito geográfico para el desarrollo del programa en la primera etapa, y a dos centros más el segundo año: Sucre y Tarija, impulsó otro proceso dirigido a analizar las condiciones objetivas de las regiones, de las instituciones y de las empresas.

Las potencialidades de cada una de estas regiones y sus especificidades fueron la base para determinar en que sectores se iniciaría el trabajo de mejoramiento de la calidad de la oferta, y de la construcción de las bases técnicas necesarias para la implementación de acciones formativas.

### **III.2 Estrategias para la implementación**

Las estrategias de intervención fueron múltiples y estuvieron condicionadas por el tipo de organización de cada centro ejecutor y por las necesidades que surgieron durante el proceso de planificación. Se trabajó bajo 3 ejes principales:

- Institucionalización de la propuesta del programa.

- Desarrollo de una base conceptual y operativa para el desarrollo curricular por competencias laborales y desde la perspectiva de género y el desarrollo de acciones formativas piloto.
- La calificación de personal con funciones claves en nuevas metodologías y práctica pedagógica.

### **III.2.1 Institucionalización del programa**

Una primera gran línea de acción fue la de apoyar y trabajar estrechamente con la DEN en la conceptualización de un plan estratégico que será la guía orientadora del trabajo institucional para los próximos 5 años donde se incluyeron los objetivos de la propuesta FORMUJER y las estrategias de implementación.

Asimismo se impulsó conjuntamente un proceso de información y capacitación de los equipos directivos y técnicos, en un nuevo enfoque de formación profesional; la formación basada en competencias laborales. Gracias a la cooperación de CINTERFOR se contó con un experto en el tema. Se realizó un primer taller de capacitación, donde surgieron las bases para el plan de transición que encarará la institución los próximos años.

Las actividades y líneas de acción propuestas en el programa han sido introducidas en el marco lógico y el plan estratégico de la Dirección Ejecutiva Nacional.

Un primer análisis a la realidad institucional mostró la necesidad de consolidar una red de apoyo interno, al programa. Se conformaron grupos responsables del Programa que impulsen las actividades y líneas de trabajo, de modo de disminuir los riesgos de parcelación.

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 Directorio. Parte de esta estrategia es el fortalecimiento y consolidación de instancias existentes como son las coordinaciones de género, los círculos pedagógicos, las actividades de promoción interna y externa entre otros.

La información constante y el relacionamiento de la unidad ejecutora con las máximas instancias decisionales de la institución así como el fortalecimiento de los equipos técnicos y el impulso a la promoción de la institución en el mercado son algunas de las estrategias que permitieron la incorporación de la propuesta conceptual en la planificación y lineamientos de trabajo de INFOCAL.

El trabajo de la primera etapa se dirigió a atender dos líneas estratégicas fundamentales, la creación de condiciones para el trabajo de enlace empresarial y la preparación de las bases para el desarrollo de los proyectos piloto en el eje central del país. Las estrategias de trabajo en esta línea se dirigieron a sentar las bases normativas y operativas que aseguren la introducción de cambios innovadores en las metodologías para el diseño de la oferta formativa y en la propia cultura de la organización, aportando a la cualificación del trabajo de formación profesional, por ello se demandó un

esfuerzo institucional que movilice a las diferentes instancias decisionales y técnicas.

Se trabajó en la canalización de información para el debate de la propuesta en diferentes instancias directivas y operativas. Como ningún otro proyecto de la cooperación internacional, éste ha sido debatido en diferentes encuentros, a nivel de los Directorios Departamentales, los equipos técnicos, y las instancias nacionales de coordinación Consejo Colegiado, Comisión Nacional Técnica y Directorio Nacional.

Esta actividad se mantuvo a lo largo del programa, a pesar que se constató la necesidad de incentivar una cultura de la "lectura y autoaprendizaje en las direcciones técnicas y ejecutivas que concentran la mayor parte de su esfuerzo en la gestión administrativa más que en la técnica. Durante los cuatro años de programa se difundió y canalizó de forma periódica información sobre el programa y se difundieron textos y documentos producido y/o editados por CINTERFOR.

Uno de los resultados positivos de esta labor fue el de contar durante todo el proceso con el compromiso y la voluntad política y técnica para el logro de los objetivos propuestos. Así como una apropiación e institucionalización progresiva de los componentes de la propuesta Formujer.

- \* La propuesta metodológica y conceptual del programa está en proceso de institucionalización y tanto los niveles directivos como los operativos asumen tareas para consolidar este proceso.
- \* Se aprobó en Directorio Nacional (febrero 2002) un plan de sostenibilidad de la propuesta que incluye líneas estratégicas y actividades puntuales para los próximos años.
- \* Esta estrategia de relacionamiento interno logró un alto grado de credibilidad y apertura en las Fundaciones a la propuesta así como la institucionalización de la misma.
- \* En esta línea se firmaron compromisos de trabajo entre la DEN y las Fundaciones.
- \* Se aprobó un reglamento general del programa.
- \* Se aprobó la instalación de un sistema de información nacional
- \* Y se logró asegurar la institucionalización de todas las metodologías de innovación pedagógica propuestas como la formación para la empleabilidad, la orientación ocupacional, el enfoque de competencias laborales, la estrategia de comunicación, etc.

### **III.2.2 Desarrollo de una base conceptual y operativa y el desarrollo de acciones formativas piloto.**

El diseño de estrategias en este campo reclama integralidad en la intervención, apoyo a procesos de cambio de los paradigmas vigentes, capacitación para un desempeño profesional flexible e inteligente, espacios de reflexión, atención y evaluación constante, y un acompañamiento cercano de los procesos que se impulsan, etc.

Asimismo la propuesta del programa más allá de la incorporación de metodologías formativas sugiere un cambio en las formas de hacer formación. Se dirige a introducir cambios estructurales en la concepción y práctica pedagógica. Estos procesos exigen cambios culturales y transformaciones corporativas de largo plazo, FORMUJER abrió una brecha sustantiva y plantea un desafío abierto a continuar en el proceso de desarrollo de las competencias institucionales para la transformación.

### *Desarrollo curricular*

Si entendemos al desarrollo curricular como un proceso dinámico, objeto de una permanente revisión y actualización de sus componentes, que se inicia en el reconocimiento de la demanda de los sectores económicos y necesidades de las personas, hasta la inserción laboral o satisfacción de la demanda, el monitoreo y evaluación, la intervención del programa debía atender todo este proceso complejo

En este marco las estrategias desarrolladas fueron múltiples e incluyeron una serie de herramientas de seguimiento y sistematización. Entre las estrategias desplegadas se encuentran:

- La identificación y selección de áreas ocupacionales por región y la identificación competencias laborales en 6 subáreas a través del método DACUM como una prueba piloto de diseño curricular por competencias el informe sobre los resultados de esta implementación se presentan en el componente de enlace.
- El Desarrollo de talleres de capacitación con expertos internacionales apoyados por CINTERFOR.
- La canalización constante de información desde la coordinación sobre las metodologías de identificación de competencias laborales.
- La traducción de la guía Dacum elaborada en Canadá, con este material se elaboraron resúmenes guía para docentes que participarían en los proceso y para el facilitador quién tuvo que prepararse en el tema. Debido a que en ese momento no se contaba con ninguna guía para incluir el enfoque de género, los resultados de estos procesos no lo incluyeron sistemáticamente.
- Preparación de materiales para distribuir a las empresas participantes y reuniones informativas con los directorios de las Fundaciones, los gremios empresariales y otras instancias para explicar la metodología y el enfoque que se trataba de introducir en al institución.

Durante al fase de desarrollo curricular se decidió en una primera etapa revisar los currículos de las áreas de los cursos más demandados por empresas o personas, para actualizarlos y asegurar la transversalidad de género. Este trabajo tuvo algunas dificultades debido a que no se contaba

con instrumentos específicos para este trabajo. Se utilizó la guía de transversalidad para asegurar la mirada de género y básicamente fue esta la herramienta con la que contó el equipo docente. En el último año de trabajo, la Coordinación elaboró una guía de desarrollo curricular con enfoque de género. Asimismo se cuenta con materiales producidos por el programa en Argentina y Costa Rica.

Este trabajo requirió de mucho tiempo y esfuerzo de la Coordinación nacional, debido a la poca información con la que se contaba. El aprendizaje fue colectivo y muy rico, sin embargo todavía los equipos técnicos requieren capacitación continua y sistemática para consolidar los conocimientos adquiridos. INFOCAL La Paz, continuo con los procesos de investigación y capacitación y hoy cuentan con un equipo base liderizado por la pedagoga que se especializa en el tema.

#### *Transferencia pedagógica de las competencias identificadas*

Para la etapa de traslado pedagógico de los resultados del DACUM se solicitó el apoyo de un experto del SENA de Colombia, quien aportó con algunos instrumentos básicos para este trabajo. Sin embargo y debido a que el SENA trabaja bajo la metodología de análisis funcional, el equipo docente de La Paz requirió de un proceso más largo de auto capacitación e investigación, para lograr un método de transferencia didáctico y operativo. Hoy la Fundación cuenta con una metodología de traslado de las competencias laborales identificadas al referente pedagógico, que será diseminada al sistema INFOCAL y con los currículos de textil, enfermería y gastronomía por competencias.

Estos desarrollos curriculares están siendo validados a través de cursos que se desarrollan en INFOCAL La Paz. A fines del 2002 se contara con un informe sobre los resultados de estos procesos.

El desarrollo de Estudios de Mercado o diagnósticos puntuales para el diseño de la oferta fueron insumos valiosos para el desarrollo curricular. A pesar de su valor los resultados de los estudios de mercado demostraron no constituirse en insumos de valor suficiente para la planificación de la oferta y más específicamente para la elaboración de contenidos de los programas.

Los diagnósticos específicos por sectores realizados por los docentes del área son herramientas mayormente utilizadas y valoradas por l@s encargados/as de los programas.

#### *Formación para la empleabilidad*

Uno de los aportes fundamentales del Programa fue la introducción de elementos de formación para la empleabilidad, a través de los módulos de empleabilidad y ciudadanía. Esta metodología que cuenta con instrumentos de capacitación y evaluación es la que mayor impacto tuvo en el trabajo técnico y esta siendo institucionalizada en todas las Fundaciones.

### *Los instrumentos*

El programa de formación para la empleabilidad diseñado por las consultoras Virginia Guzmán y María Eugenia Irigoín, cuenta con instrumentos metodológicos organizados en dos cuerpos metodológicos:

Módulo de capacitación para el desarrollo de la empleabilidad  
 Módulo de capacitación para el desarrollo de la ciudadanía.

La planificación modular se registra en cuatro componentes que son: los documentos de entrada, el cuerpo del módulo, los instrumentos de evaluación y la guía del docente. Tanto en los documentos de entrada como en la guía del docente, hay algunos contenidos que son iguales para ambos módulos, pero que se ha preferido explicitar en cada uno, para lograr que cada módulo sea autoexplicativo y pueda ser presentado en forma autónoma. Estos contenidos son:

- La caracterización de la población destinataria del módulo (dentro de los documentos de entrada de cada módulo)
- Los aspectos generales de la guía del docente (contexto, marco conceptual y metodológico, aspectos metodológicos generales y aspectos evaluativos generales).

El módulo de la capacitación para la empleabilidad contiene: Los documentos de entrada del módulo, el cuerpo formado por tres unidades:

- Unidad modular 1: "Autoaceptación y trayectorias laborales"
- Unidad Modular 2: "Pertenencia y cooperación"
- Unidad modular 3: "Aprendiendo a enfrentar los problemas"

Con los instrumentos de evaluación del módulo y la guía del docente

El módulo de capacitación para el desarrollo de la ciudadanía, está centrado en desarrollo de la autonomía, derechos y deberes, y participación y liderazgo. El caso de los derechos y deberes está desarrollado entorno a los temas de formación y salud. El cuerpo del módulo está formado por tres unidades modulares:

- Unidad modular 1: "Afianzando nuestra autonomía personal"
- Unidad modular 2: "A propósito de derechos y deberes"
- Unidad modular 3: "Participación y liderazgo"
- Asimismo este componente cuenta con instrumentos de evaluación y la guía del docente.

Los cambios culturales que impulso FORMUJER no hubieran sido posibles si no se contaba con instrumentos de este tipo, que si bien son un componente fundamental de la formación profesional, son a su vez instrumentos decisivos para la capacitación del personal necesaria para asegurar cambios profundos en la percepción de la organización. Los cambios producidos en los docentes durante la aplicación de los módulos muestran que esta experiencia como una de las más ricas y pertinentes de la propuesta técnica del programa.

La inclusión de éstos en toda la oferta formativa y de capacitación exige recursos financieros y personal adicional, por lo tanto la incorporación

transversal requerirá de estrategias complementarias y adecuadas a las realidades locales que aseguren la sostenibilidad del componente. Este tema esta siendo analizado pro las Direcciones y se incluyo en el plan de sostenibilidad.

Durante dos años se desarrollaron acciones formativas integrales que incluyeron los módulos de empleabilidad , el apoyo y orientación a mujeres a través de la coordinaciones departamentales, subsidios para aquellas mujeres que requerían apoyo y el seguimiento de la fase práctica y su inserción en el ámbito laboral.

#### *Acciones formativas en centro*

Desde el inicio del programa hasta febrero del 2002 se ejecutaron XX cursos que incorporan las metodologías del programa, en la fase lectiva y práctica. Se dicto un promedio de 40 horas de formación para la empleabilidad y ciudadanía por curso y 63 docentes aplican la guía de transversalidad de género. En los cursos participaron un total de 325 hombres, 2 de ellos beneficiados con becas de apoyo y 1588 mujeres, de las cuales 1144 obtuvieron becas y medias becas. Con estas cifras, el programa Bolivia cumplió con las metas cuantitativas del proyecto.

Dos variable que tuvieron pesó en los resultados obtenidos por centro fueron 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. Asimismo las Fundaciones donde participaron un mayor numero de personas con responsabilidades con el programa lograron un mayor grado de institucionalización de la propuesta FORMUJER

En lo relativo a la inserción laboral de mujeres formadas, no se realizo un seguimiento sistemático post formación ( por el tiempo ) en algunos casos se cuenta con información parcial sobre el destino de las participantes. Sin embargo se pudo verificar que muchas mujeres están trabajando de forma independiente y otras de manera dependiente. La dificultad de asegurar la inserción laboral de las personas capacitadas radica básicamente a las condiciones de desempleo en las regiones, resistencia de algunos sectores empresariales a contratar mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas, baja respuesta de los gremios empresariales a la convocatoria a una mayor participación en los procesos de formación profesional, falta de mecanismos internos de intermediación laboral que apoyen y realicen el seguimiento requerido para la inserción laboral de las personas que egresan de la institución.

Asimismo un factor clave que determino una menor efectividad fue el tiempo de ejecución del programa en cada región asimismo no se contó con los periodos suficientes para asegurar una serie de servicios post capacitación y el establecimiento de un sistema de información, orientación que acompañe los procesos.

Durante todo el proceso de implementación de cursos se incluyeron mecanismos de seguimiento y evaluación, en las Fundaciones y desde la Coordinación nacional.

Si bien en este trabajo se verifica cambios cualitativos y un avance en la gestión técnica, la experiencia nos muestra, que todavía es necesario modificar la forma de pensar que tienen las instituciones de formación. A pesar del camino recorrido y de los avances y logros, es necesario que la propia institución y cada una de las personas que aquí trabajan desarrollen o fortalezcan nuevas competencias y actualicen sus conocimientos contribuyendo a convertir a la institución en una verdadera "organización inteligente", donde la transversalización de la perspectiva de género sea no solo un principio declarativo, sino una estrategia más de construcción de nuevas maneras de entender y ofertar la formación. Esto requiere de compromiso y recursos, compromiso de las gerencias y más altas instancias de decisión y el involucramiento de todas y cada una de las personas que en ella trabajan.

FORMUJER apporto a la construcción de una nueva visión del rol y características de la Formación profesional, al fortalecimiento del sistema nacional y en la homologación de conceptos e instrumentos operativos.

El programa desarrollo de acciones formativas integrales y de mayor calidad y pertinencia a la realidad e las mujeres de bajos ingresos.

La propuesta FORMUJER será una referencia en el diseño del proyecto de Reforma de la Formación Profesional Técnica en Bolivia, financiado por el BID.

### **III.2.3 Capacitación de personal**

Es este un factor clave en los procesos de inclusión del enfoque de género en la FP, más aún cuando se trata de introducir nuevos enfoque educativos y 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 los desafíos y demandas que deberá enfrentar en el proceso. ¿Cómo capacitar a hombres y mujeres a trabajar en equipo, a dar respuestas dinámicas y adecuada a los cambios, a asumir responsabilidad y control propio en su lugar de trabajo si no desarrollamos estas competencias en las personas encargadas de transmitir las?.

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.

La capacitación de personal contempla dos estrategias:

- Información, sensibilización e identificación de personal clave

- Transferencia de instrumentos y herramientas para el trabajo técnico.

Asegurar el desarrollo de procesos de calidad a través de la instrumentación docente en un programa de largo aliento. Aunque parezca obvio, es importante destacar, que los niveles educativos y formativos de los equipos técnicos de la institución reflejen la situación educativa del país. El bajo reconocimiento social y económico a la educación, que se manifiesta en bajos niveles salariales, el poco o ningún acceso a la tecnología de los /as docentes, la discriminación étnica y racial, patrones culturales rígidos, una visión patriarcal de la sociedad, etc. son algunos de las condicionantes con los que se enfrentó el programa en la formación de personal.

### *Capacitación en género a los equipos técnicos*

La capacitación en género a personal de la institución en los años previos a FORMUJER, permitió introducir en la reflexión elementos culturales y sociales ligados a análisis sobre la estructura genérica de la sociedad, en un intento por introducir una nueva ética de la formación, que permita una mejor participación de hombres y mujeres, ofrezca 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.

En la primera etapa se identificó un equipo base multiplicador en las ciudades del eje que fueron los encargados de impulsar el programa y diseminar las metodologías en el sistema.

La capacitación de docentes se incorporó en el Programa de Preparación de Personal de modo de avanzar en la institucionalización de este componente. La inclusión del enfoque de género en el PPP (Programa de Preparación de Personal), permite dotar al personal en los conceptos básicos de la teoría de género, la formación y el mercado laboral, introduciendo la temática en la concepción sobre la FP, aportan elementos y nuevos conceptos necesarios para la práctica docente y despiertan en el equipo la necesidad de incluir el tema en el diseño curricular y en la práctica docente.

Asimismo en este espacio se logró difundir y capacitar al personal técnico en el manejo de la guía de transversalidad de género, que se ha convertido en un material imprescindible para asegurar la inclusión del enfoque no solamente en los contenidos teóricos sino también en la práctica docente.

El tema de género también se incluyó en los círculos pedagógicos donde se comparte información y se intercambian estrategias y materiales para mejorar el trabajo de cada área. Sin embargo todavía los equipos requieren de una capacitación más profunda y de espacios de discusión donde se trabaje sobre el trabajo docente frente al tema.

Por último se elaboró una guía de desarrollo curricular y género que recupera los avances de esta materia realizados en la Argentina y Costa Rica, que complementa los insumos e capacitación de personal en la temática de género y se convierte en un instrumento más para el PPP.

Los testimonios recogidos entre l@s docentes, sobre este proceso muestran las dificultades de hacer el discurso práctica conciente, sin embargo los cambios son importantes. La capacitación del equipo docente en el desarrollo de módulos de empleabilidad y ciudadanía fueron determinantes en el cambio de percepción de la inequidad en el mundo laboral y la Formación Profesional y logro el compromiso de un equipo base dinamizador del cambio.

Aproximadamente 200 personas de los diferentes niveles de la institución y los organismos empresariales se capacitaron a través de talleres, encuentros y materiales de divulgación (competencias, género, pedagogía, etc).

### *Capacitación en el enfoque de formación por competencias*

Una de las primeras tareas que se propuso el programa fue el de introducir en las Fundaciones departamentales nuevos enfoques de formación. Con el apoyo de CINTERFOR y la coordinación regional se realizó un primer seminario sobre competencias laborales dictado por el señor Fernando Vargas especialista de CINTERFOR. En esta instancia participaron Directores ejecutivos de las 9 Fundaciones del sistema INFOCAL. A partir de esta experiencia la coordinación nacional disemino una serie de documentos y libros sobre el tema. Se propuso al personal docente tratar la temática en diferentes instancias de intercambio como son los círculos pedagógicos o los talleres internos de capacitación.

La DEN realizó asimismo, una serie de talleres de capacitación en diversas metodologías de identificación de competencias que fortaleció la tarea iniciada por FORMUJER.

El aporte del programa fue fundamental para iniciar la transformación pedagógica y el enfoque de formación. El INFOCAL determino avanzar en este trabajo y reconoce un primer nivel de desarrollo institucional que será la base de la transformación pedagógica a mediano plazo.

### *Capacitación en módulos:*

La capacitación docente en la aplicación de módulos siguió una serie de estrategias y acciones en cada Fundación. En primera instancia se seleccionó a un grupo de docentes de las 5 Fundaciones participantes. Se elaboró un perfil básico requerido que fue discutido con personas que trabajaron con docentes y que conocían el trabajo de los equipos en las Fundaciones. Estos criterios permitieron seleccionar a personas que más adelante se constituirían en el equipo multiplicador en sus fundaciones y en el resto de fundaciones del sistema.

Para la validación y adecuación nacional de los módulos de empleabilidad y ciudadanía se trabajó con las consultoras internacionales en un primer taller de revisión y adecuación, en esta instancia surgió una demanda de capacitación de parte de l@s docentes. Estos no se sentían capaces de impartir los módulos si no los conocían mejor y se capacitaban para

desarrollar en ellos competencias que los materiales pretenden desarrollar en las personas, se trataba de aprender para enseñar. Por lo tanto se diseñó una estrategia por Fundación para que el equipo docente se capacite y a la vez capacite a otras personas en la institución.

Se organizaron dos talleres de capacitación sobre técnicas de facilitación que fueron preparados e impartidos por el Director Ejecutivo Nacional.

Se realizaron al menos 7 diferentes acciones de multiplicación en los 5 centros ejecutores en el marco de los planes departamentales de institucionalización de los módulos en la oferta formativa. Los 5 centros departamentales ejecutores del programa, se comprometieron en la incorporación de estos materiales no solo en los cursos del programa FORMUJER, sino en las diferentes modalidades de formación.

En este último año la capacitación docente durante la aplicación de los módulos produjo cambios profundos en las maneras de ver, de sentir y de trabajar del equipo multiplicador, que se constatan en los testimonios recogidos, parte de éstos se recuperan en la memoria del Programa: la percepción de l@s actores.

#### *Capacitación a orientador@s*

Para la implementación del programa de orientación, en 1999 con el apoyo de la consultora internacional Silvia Galilea se desarrolló un primer taller de capacitación de orientadoras, a este asistieron personal de las Fundaciones de todo el país. Esta primera capacitación permitió que en los centros ejecutores las responsables de este programa propongan a las direcciones una instancia permanente. Si bien no se logró que la orientación se convierta en el eje articulador de la capacitación el INFOCAL cuenta con un equipo de personas que manejan la metodología desarrollada.

## **IV. ACCIÓN CONCERTADA ENTRE ACTORES INTERVINENTES: LA ESTRATEGIA DE ENLACE**

### **IV.1 Los objetivos**

*El Programa FORMMUJER Bolivia* se propuso como una de sus líneas estratégicas fundamentales, el establecimiento de mecanismos de vinculación con el sector empresarial, orientados a promover e incrementar su participación como principal movilizador del mercado de capacitación y formación laboral.

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

El propósito principal de la estrategia de enlace fue el de:

Generar las condiciones necesarias que permitan incidir en las competencias de las mujeres para el empleo en un entorno de cambios: incrementar su capacidad para proyectarse, adaptarse y cambiar su entorno, desarrollando o consolidando un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes claves que tengan por efecto la mejora de la cantidad, calidad y sostenibilidad de sus empleos a medio plazo y desarrollando e incorporando en la propuesta formativa del INFOCAL, dichas competencias.

Se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Involucrar a los empresari@s como agentes principales del proceso de demanda de capacitación y formación laboral a través de la campañas y acciones de sensibilización, promoción y capacitación.
2. Dinamizar o movilizar la demanda de capacitación, promoviendo la apropiación del Programa por parte de los empresari@s.
3. Establecer y consolidar mecanismos operativos que permitan la articulación de la oferta formativa del INFOCAL con las demandas y necesidades actuales y de mediano plazo de capacitación identificadas por los empleadores
4. Impulsar la participación del sector productivo en la creación de ambientes y espacios de aprendizaje articulados así como en las formas de adquisición práctica de conocimientos en situaciones reales: pasantías, prácticas laborales, programas de formación dual, etc. que faciliten el acceso de mujeres al mercado laboral o su promoción al interior de las empresas.
5. Concertar y desarrollar acciones de promoción, sensibilización y movilización acordes con los objetivos del FORMMUJER a nivel empresarial, con otros organismos, públicos y privados, que tengan objetivos afines e intercambiar experiencias y esfuerzos.

Bajo este marco estratégico se desarrolló un conjunto de acciones dirigidas a fortalecer mecanismos de diálogo y concertación con l@s empresari@s, apoyando de esta manera el desarrollo institucional de INFOCAL.

Esta estrategia planteó un plan de actividades que en forma gradual y partiendo de un marco inicial condujera a la concreción de mayores niveles de complejidad, a medida que se consoliden los mecanismos operativos necesarios. Desde su concepción, se consideró que este proceso adoptaría características y ritmos diferentes en cada departamento o región del país y en el tratamiento específico de los diversos sectores económicos, debido a sus propias particularidades y que solamente podrían ser conocidas y dimensionadas durante su ejecución.

Las acciones de enlace impulsadas por FORMUJER Bolivia, pueden concentrarse en 4 líneas estratégicas fundamentales : *la sensibilización y establecimiento de bases para la concertación con empresari@s, el fortalecimiento de mecanismos de vinculación entre INFOCAL y las*

*empresas, el desarrollo de pasantías y la implementación de un sistema de información.*

## **IV.2 Sensibilización y establecimiento de bases para la concertación:**

### *Talleres informativos y de divulgación*

Las acciones de acercamiento a empresari@s se iniciaron en 1999 con talleres informativos en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz con el propósito de informar sobre los propósitos y alcances de FORMUJER y sensibilizarl@s en la necesidad de desarrollar acciones que permitan la participación de mujeres y hombres en el campo productivo y social en igualdad de condiciones. En estas reuniones se convocó a representantes y líderes de gremios empresariales como agentes que movilizan el mercado de trabajo y la demanda de capacitación. (Comités Ejecutivos de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, Federaciones Departamentales, Asociaciones, Cámaras, etc.) En estos talleres participaron aproximadamente 150 empresarios y empresarias de los 3 departamentos.

### *Contactos directos con Empresas Seleccionadas*

Se realizó la presentación directa en visitas a empresas de las áreas o especialidades que fueron priorizadas en los centros departamentales, vale decir: Metalmecánica y Corte y Confección en la Paz, Electricidad y Corte Confección en Cochabamba y Carpintería y Artes Gráficas en Santa Cruz. El objetivo de estas visitas fue el de difundir los principios programáticos e invitar a líderes empresariales a participar en Comités Técnicos y Asesores. Se priorizaron acciones con empresas que aportan a INFOCAL, y que se encuentran en proceso de búsqueda de calidad y transformación productiva.

En el marco de la estrategia de comunicación, se realizaron una serie de reuniones de sensibilización en la que participaron representantes de gremios y líderes empresariales. Se efectuaron desayunos trabajo y reuniones con periodistas con la presencia de empresari@s que permitieron movilizar a este sector en torno a la propuesta FORMUJER y su participación como portavoces de la propuesta programática.

\* Se elaboró y distribuyó una carpeta de presentación del programa a aproximadamente 1500 empresari@s en los 5 departamentos donde se ejecutó el programa. Como parte de la campaña multimedial, se difundieron una serie de productos a escala masiva, orientados a la sensibilización de este sector: testimonios y spots televisivos, microprogramas radiales. participación en espacios no pagos ,debates, boletines y programas televisivos dirigidos a [empresari@s](#). Las acciones de sensibilización y concertación con lo sectores empresariales mencionadas, además de permitir la difusión de los principios programáticos lograron movilizar a empresario/as en torno a la propuesta FORMUJER y por lo tanto

apoyaron la consecución de acciones concertadas del componente de enlace empresarial.

\* Desde la unidad coordinadora se diseñaron y aplicaron un conjunto de instrumentos para realizar el seguimiento y monitoreo de los diferentes componentes del programa y específicamente para las acciones de enlace.

\* Un análisis preliminar de la información que ha sido sistematizada a la fecha, nos permite señalar que se ha constatado una adhesión manifiesta de l@s empresari@s que participaron en el programa a los postulados del programa FORMUJER en los distintos niveles de coordinación establecidos.

\* Los empresarios y empresarias que participaron en las diferentes acciones programáticas, tienen mayor conciencia sobre la necesidad de trabajar la igualdad de oportunidades en la formación y en el empleo.

### **IV.3 Fortalecimiento de los mecanismos de vinculación entidad empresa**

#### *Convenios con Federaciones de Empresarios*

En 1999 se suscribieron convenios entre los centros departamentales de INFOCAL y las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. En estos convenios se establece un compromiso explícito de cooperación y coordinación a nivel operativo para la conformación de comités asesores y técnicos que permitan identificar necesidades de formación y desarrollar propuestas formativas acordes a estas necesidades, además de facilitar el desarrollo de pasantías en empresas.

#### *Creación e Implementación de Comités Asesores*

A partir de la identificación de potencialidades para la participación de las empresas, se conformaron Comités Asesores a nivel departamental en La Paz y Santa Cruz como instancias de coordinación entre los sectores productivos y la Fundación

Los Comités Asesores se estructuran como espacios articulados de reflexión, análisis, priorización y programación de intervenciones relacionadas con el Programa que colaboran en la determinación de las oportunidades de empleo y oficios requeridos con alta potencialidad de inserción y desarrollo para mujeres. Estas instancias aprobaron una reglamentación específica para su funcionamiento.

En los Comités Asesores se invitó a participar a empresarios y empresarias representiv@s en los diferentes sectores, que tuvieran una imagen pública comprometida con aspectos relacionados a la competitividad, la innovación y que además tuvieran la disponibilidad de aportar, ellos o alguien en su estructura empresarial, con sus experiencias en programas de capacitación y formación de los recursos humanos como una estrategia para elevar su productividad. Se puso especial énfasis en convocar a mujeres empresarias, como es el caso de la Sra. Beatriz Canedo Patiño, que fue

elegida la empresaria del año en el 2000. Se buscó a personas que tuvieran además el interés de promover la igualdad de oportunidades en la formación y el empleo.

En la estrategia diseñada se establecieron algunos lineamientos generales que han sido aplicados de manera flexible en cada uno de los centros. En Santa Cruz se crearon dos comités sectoriales, en La Paz, se creó un Comité, sin embargo se trataron los asuntos específicos de cada sector en sub-comités. En el, caso de Cochabamba, se trabajo también con empresarios de diferentes sectores, sin embargo no se consolidaron Comités Asesores.

En tal sentido, la aplicación de las líneas estratégicas diseñadas se efectuó desde una perspectiva local o regional, en intersección con lo sectorial.

#### *Desarrollo de talleres DACUM*

Se desarrollaron en 6 talleres de identificación de competencias laborales en la Paz, Cochabamba y Santa Cruz bajo la metodología DACUM, en una primera etapa. En la segunda fase INFOCAL La Paz realizó dos talleres Dacum en las áreas de Enfermería y Gastronomía. Estos talleres constituyen para INFOCAL, una primera experiencia de identificación de competencias para el desarrollo curricular bajo el enfoque de formación por competencias laborales.

Para la ejecución de estos talleres se desarrollaron una serie actividades de coordinación con las empresas. Desde visitas informativas a supervisores y a aproximadamente 80 trabajadores y trabajadoras que fueron seleccionados/as para participar en los talleres, hasta reuniones y talleres informativos y de capacitación al interior de los equipos técnicos del propio INFOCAL.

#### *Estudios de mercado*

Se contrató la realización de estudios de mercado en 9 sectores con el propósito de sistematizar las demandas y requerimientos de formación que estos tienen.

Los sectores estudiados fueron:

En La Paz: Turismo, Orfebrería, Metalmecánica y Confecciones Textiles.

En Santa Cruz: Artes Gráficas y Carpintería

En Cochabamba: Mantenimiento de sistemas eléctricos y Confecciones textiles

En términos generales, la metodología empleada en los estudios de mercado tuvo dos componentes básicos:

a) Relevamiento de Información Secundaria Comprende básicamente información estadística y descriptiva del sector, habiendo sido consultadas diversas fuentes (Instituto Nacional de Estadísticas, investigaciones y estudios específicos de los sectores).

b) Levantamiento de Información Primaria. Comprende básicamente información directa de los distintos actores involucrados en el sector como ser empresarios/as de las diversos sub-sectores, trabajadores/as del sector, organizaciones gremiales, entidades educativas y de capacitación.

Para la definición de empresas a ser visitadas, inicialmente se elaboraron listados de las mismas a partir de los registros de asociados de las Cámaras de Industria, además del Directorio de Empresas del INE; adicionalmente, considerando el carácter informal de una gran cantidad de empresas en la mayoría de los sectores además de la desactualización de los listados de las Cámaras, se optó por agregar otras no presentes en estos listados, identificadas a partir de la guía telefónica y recorridos por diversas zonas conocidas por la mayor concentración de empresas.

Se extrajo una muestra al azar de empresas que en la mayoría de los casos fue de aproximadamente el 40% del universo total de empresas. Sin embargo, para lograr esta muestra se tuvieron que visitar más empresas, debido a la poca disposición de los empresarios a brindar información en muchas de ella. De esta manera el criterio para la selección fue la predisposición a cooperar y brindar información de parte de los propietari@s, facilitando la realización de entrevistas/encuestas con su personal y dejando que se pueda visitar los talleres de producción.

Una vez definido el tamaño de la muestra de empresas a ser entrevistadas y/o encuestadas, se diseñaron los formularios de encuestas y guías de entrevistas adecuados para la obtención de información primaria. Los cuestionarios y boletas de encuesta a empresari@s son en su mayor parte similares a los utilizados con trabajador@s, esto con la finalidad de cruzar información y conocer los diferentes puntos de vista en relación a los diferentes temas.

A partir de los estudios realizados se pueden resumir algunas orientaciones generales detectadas y establecer las tendencias en el grado de compromiso de las empresas con los procesos de formación y capacitación.

Así mismo, los estudios permiten conocer las principales potencialidades y restricciones para la incorporación de mujeres en los procesos formativos y de inserción laboral.

A través de los estudios, se pudo identificar liderazgos regionales que vislumbran un escenario de mayor desarrollo y bienestar social e impulsan una actitud pro-activa. Est@s líderes fueron convocados como aliados para el desarrollo de acciones concertadas del programa.

Como resultado de la implementación de la estrategia de enlace se destaca lo siguiente:

<p>* A partir de la conformación de los Comités, se contó con una pequeña pero efectiva red de apoyo para el desarrollo de las acciones de la campaña de comunicación y fundamentalmente para el desarrollo de las acciones de detección de necesidades específicas de formación en los sectores</p>
--

priorizados. Los Comités impulsaron la convocatoria para el desarrollo de los talleres Dacum y de los Estudios de mercado.

\* L@s empresari@s que participaron en el programa tienen una mayor valorización de la formación técnica como un elemento potenciador de estrategias de modernas de productividad y competitividad de las empresas

\* Se constata un interés de parte de los sectores empresariales con los que se ha trabajado principalmente en lo que se refiere a la creación de "mecanismos de expresión de la demanda". Una prueba de ello ha sido la respuesta a la convocatoria de talleres DACUM, y la disposición de las empresas a enviar a trabajador@s para la realización de los talleres.<sup>2</sup>

\* El abordaje flexible de las propuestas de FORMUJER, ha permitido que cada centro departamental cuente con mecanismos de relacionamiento adecuados a sus circunstancias locales y regionales específicas, articuladas con las características de cada sector.

\* Se lograron además los siguientes productos:

\* *Información Básica sobre los 9 sectores estudiados* que permite cualificar el diseño o revisión curricular manera que responda a las necesidades y perspectivas del mercado laboral actual.

\* *Bases e insumos para la revisión curricular* bajo el enfoque de competencias laborales

\* *Metodologías e instrumentos validados* para el proceso de detección de necesidades de capacitación que aporten a mejorar las condiciones de vida de mujeres de bajos recursos y que al mismo tiempo coadyuven en el desarrollo empresarial

\* *Experiencias operativas en la generación de espacios o mecanismos de expresión y potenciamiento de la demanda* de capacitación en los sectores y empresas participantes.

#### **IV.4 Aprendizaje práctico en empresas**

La propuesta formativa que se desarrolla en el marco del programa FORMUJER, incluye una fase lectiva y una fase práctica o pasantía. La pasantía se concibe como un componente del proceso de aprendizaje que permite a las participantes complementar el desarrollo y conocimiento de ciertas competencias, a través de su aplicación práctica.

La puesta en marcha del sistema de pasantías exigió que los centros departamentales de INFOCAL realicen un conjunto de acciones de relacionamiento y vinculación con empresas e instituciones que recibieran a las/os participantes para su práctica laboral.

Entre estas acciones podemos destacar:

*Visitas y acuerdos con empresas e instituciones*

<sup>2</sup> Ver Informe de talleres DACUM

Equipos de los centros departamentales conformados por docentes y coordinadoras del programa realizaron un intenso trabajo de búsqueda y coordinación con empresas para la realización de prácticas de participantes en cursos FORMUJER. Así mismo, se solicitó a las propias participantes que colaboren en esta actividad.

Se visitaron y contactaron empresas que aportan a INFOCAL, o que ya tiene un relacionamiento con esta institución.

Así mismo se coordinó con instituciones de base y ONG's para el desarrollo de acciones concertadas. En el caso de Chuquisaca, Tarija y Santa Cruz se trabajó con cooperativas y otros programas de apoyo a las mujeres con los cuales se tuvo excelentes resultados. Es el caso de Aldeas SOS, Fundación Treveris, FUSINDO, PROMUJER, etc. Se establecieron acuerdos escritos o verbales para la realización de las prácticas.

#### *Inserción y conformación de microempresas*

Un importante porcentaje de mujeres se conformaron sus propias empresas. Si bien esto no fue previsto inicialmente en el diseño del programa, durante la ejecución se presentaron grupos de mujeres que se organizaron para establecer sus propias micro o pequeñas empresas, compartiendo los gastos de la compra de algunos equipos básicos y herramientas.

Así mismo, un porcentaje a determinar pero significativo, realizó sus prácticas en microempresas, dado que en estas se presentan mayores posibilidades para estas. Esta situación exigió que en algunos casos se refuerce la capacitación en temas de gestión empresarial, costos, etc.

#### *Seguimiento*

Se diseñaron y aplicaron instrumentos específicos de seguimiento para la fase práctica: *El Diario de Pasantía*, dirigido a motivar el involucramiento de l@ participante en el análisis, reflexión y sistematización de su experiencia y a efectuar una autoevaluación de su propio desempeño en este proceso. *El Informe de Desempeño por Beneficiaria en la Fase Práctica* es llenado por la persona responsable de la supervisión o monitoreo de l@ pasante en la empresa. Este instrumento está destinado a observar 2 componentes esenciales del proceso de aprendizaje: por un lado, la adquisición de competencias sociales o actitudinales frente al mundo laboral y por otro, el desempeño específico y concreto de la ocupación. Este instrumento se inscribe en la concepción de que la evaluación de desempeño está referida a la integralidad de las competencias y de la formación.

L@s responsables del seguimiento de los centros INFOCAL departamentales de las participantes realizaron visitas por muestreo a las empresas o lugares de trabajo para recabar y validar la información sobre su desempeño.

### Testimonios

Así mismo, el equipo de la Coordinación Nacional realizó visitas a empresas donde se realizan las prácticas, en los 5 departamentos donde se ejecutaron acciones del programa. En estas visitas se recogieron testimonios tanto de l@s monitor@s de las empresas como de las beneficiarias. Se cuenta con un registro magnetofónico de las experiencias vivenciales de l@s actor@s direct@s del proceso, que sirven de base para el análisis del capítulo III.

De manera general, los empresari@s reconocen y valoran los resultados de la formación lectiva y práctica, así como la incorporación de instrumentos para el desarrollo de competencias transversales.

Las pasantías permiten mayor conocimiento de la situación específica del mercado de trabajo en las áreas ocupacionales en las que se intervino, conocimiento que constituye un potencial para lograr una mayor articulación entre la oferta formativa y la demanda.

Con la aplicación del Diario de Pasantía se cuenta con el detalle de la apreciación de las beneficiarias sobre su experiencia. Esta información puede ser utilizada por los centros para evaluar y reorientar sus acciones.

En los 4 departamentos donde se realizó seguimiento a mujeres practicantes en aspectos referidos a *puntualidad, presencia, responsabilidad, concentración en el trabajo, orden motivación, relación con los compañeros, relación con superiores, cumplimiento de normas, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, disposición a aprender*, son calificados, por el 92% de las empresas como "Muy Bueno" y "Bueno".

El espacio abierto para el desarrollo de pasantías y su seguimiento sistemático, además de permitir un fortalecimiento de la formación o capacitación, puede constituirse también en un importante factor para evaluar la calidad de los servicios que se ofertan.

### IV.5 El sistema de información

Como un elemento central de sus estrategias para incrementar la participación y la calidad de la formación profesional femenina, el Programa FORMUJER se propuso apoyar la capacidad institucional de la Fundación INFOCAL para el diseño y desarrollo de un Sistema de Información y Monitoreo del Mercado de Trabajo que tenga una mirada atenta a las condiciones, especificidades y características de la inserción laboral femenina y aporte la información necesaria para orientar, innovar, planificar, diseñar y evaluar la oferta formativa del sistema.

Además, este sistema fue concebido como un referente para orientar a l@s beneficiari@s de INFOCAL en el conocimiento y funcionamiento del mercado de trabajo y en la detección de familias ocupacionales con mayores posibilidades de inserción laboral.

FORMUJER desarrolló el marco conceptual y metodológico en el que se inscribe la propuesta general del sistema de información, como un aporte para el conjunto del sistema INFOCAL.

Bajo esta iniciativa, se decidió realizar la construcción de un sistema modularizado que en primera instancia fortalezca el trabajo particular de cada Fundación y que posteriormente se pueda agregar la información en un sistema integral de nivel nacional.

Para la construcción del sistema mencionado se contrató los servicios de una consultoría externa .

Se concibió una primera fase del Sistema de Información que contiene los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Capacitación Especifica y Modular
- Subsistema de Formación Profesional Dual
- Subsistema de Recursos Humanos.
- Subsistema de caja
- Subsistema de información
- Mantenimiento del sistema

Todos los subsistemas fueron diseñados de tal manera que se logre constituir un sistema armónico a partir de un accionar uniforme de cada uno de los subsistemas de modo que se integren en un único sistema.

La intención en el desarrollo del sistema fue en primera instancia fortalecer a cada una de las Fundaciones, y luego de que todos tengan un instrumento uniforme que les permita automatizar su trabajo, poder agregar información y así tener una visión global de nivel nacional con el objetivo claro de fortalecer lo que significa el manejo de información.

Como primera actividad se dirigió a realizar el diagnóstico con el fin de conocer el grado actual de implementación de instrumentos, el mismo que se inicia con una visita a cuatro Fundaciones INFOCAL (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Oruro). La intención de cada visita es conocer en que medida las Fundaciones cuentan con algún sistema que haya sido implementado; pero más que conocer los sistemas y de lo que cada uno hace, es ver cuales son las particularidades y las semejanzas que existen entre una y otra Fundación, la cantidad de recursos humanos y técnicos con los que cuentan, cuál es la dotación de equipos de computación y la capacidad de éstos, en general es conocer como están conformados.

#### *Ciclo de Vida considerado en el Sistema*

En el presente Sistema de Información INFOCAL, se realizó las actividades respetando el patrón del ciclo de vida tradicional para sistemas informáticos, el cual se describe en el siguiente gráfico.

El trabajo completó las siguientes etapas de:

- Recopilación de información y análisis de requerimientos

- Análisis de informaciones y procesos
- Elaboración del diagnóstico
- Diseño del sistema
- Programación de los módulos del sistema
- Prueba de los módulos individual y conjunto

Las fases de implementación y transferencia al resto de fundaciones esta en proceso, y las tareas que surjan posteriormente al cierre del programa FORMUJER serán asumidas por el sistema INFOCAL.

*Principales actividades realizadas en la implementación del sistema de información.*

- Recopilación de Información y análisis de requerimientos, a partir de información enviada por las Fundaciones. (instrumentos de registro seguimiento, etc.)
- Análisis de Información y de procesos. Se analizaron instrumentos y guías para identificar las variables y procesos comunes de tal forma de diseñar un sistema único nacional. Se identificaron los siguientes subsistemas a desarrollar:
  - Modulo de Capacitación Especifica.
  - Modulo de Capacitación Modular.
  - Modulo de Formación Dual.
  - Modulo de Programación de Cursos.
  - Modulo de Recursos Humanos.
- Elaboración del documento de diagnóstico, y que sirvió como insumo para el desarrollo del sistema.
- Diseño del Sistema y Programación de los módulos del sistema.
- Pruebas de los módulos individuales y relacionados, pruebas que se realizaron y que son denominadas de laboratorio.
- Pruebas de Implementación. Viajes a Cochabamba y Santa Cruz y visita a la Fundación La Paz, cada una de las visitas, abarco una semana entera de permanencia en la fundación, en las cuales se realizaron practicas del funcionamiento del sistema.
- Presentaciones del Sistema de información en un taller donde participaron las Fundaciones de Oruro, Potosí, Tarija, Beni y Chuquisaca.
- Implementación piloto del sistema en INFOCAL Santa Cruz y avances de la implementación en La Paz y Cochabamba. Santa Cruz se convierte en programa piloto para validar el sistema.

- La implementación en el resto de las Fundaciones esta sujeta a la coordinación desde la DEN instancia que canalizará los recursos necesarios para diseminar el sistema a las nueve Fundaciones.
- Queda pendiente que las Fundaciones aseguren la infraestructura necesaria para la implementación de dicho sistema, que consiste en:
  - Computadoras en red.
  - Disponer de equipos de computación que funcionen bajo el Sistema Operativo Windows '95 o superiores para instalar el sistema.
  - Si es posible prever n equipo servidor (server) para una mejor administración de la base de datos del sistema.
- Quedan pendiente también algunas correcciones y/o mejoras en el sistema que han ido surgiendo producto de la aplicación del mismo.

Otros requerimientos:

La complejidad del sistema y las diferencias técnicas y procedimentales de las Fundaciones determinaron tiempos más largos de los previstos por lo tanto la Fundación Nacional asume la sostenibilidad y continuidad de la implementación en los centros. Durante los talleres de capacitación surgieron una serie de demandas de ampliación del sistema, como por ejemplo la implementación de un modulo de Bolsa de trabajo o subsistema de intermediación laboral que permita:

- Ampliar los alcances del modulo de demanda insatisfecha, y complemente el modulo de análisis de demanda.
- Diseño de un módulo de estructuración de costos e insumos al momento de formular el inicio de un nuevo curso.
- Aplicación del sistema de registro de becas para Formación Dual.

Al cierre del programa existe mucha expectativa por finalizar la implementación y las Fundaciones manifestaron el interés por consolidar el trabajo desarrollado hasta el momento.

#### *Clasificador Nacional de Ocupaciones*

Con el propósito de contribuir a la modernización y equidad de género de la mano de obra, que contemporáneamente se basa en la adopción de la formación, con enfoque de "Competencias Laborales", FORMUJER vio la necesidad de contar con un documento orientador sobre las distintas ocupaciones existentes en el país y las diferentes funciones inherentes a su desempeño.

Funciones que, en la terminología del enfoque de Competencias Laborales, se constituyen ya sea en "Unidades de Competencia" o "Elementos de Competencia" y que ameritan una validación a desarrollarse posteriormente a través de análisis funcionales sectoriales u otras metodologías pertinentes.

En este sentido, se elaboró una propuesta de Clasificador Nacional de Ocupaciones desde una perspectiva de género que constituye en un primer avance que debe ser validado y perfeccionado.

Para el Sistema INFOCAL y FORMUJER el documento se constituye en un instrumento orientador de su política de formación uno de cuyos ejes fundamentales es la equidad de género y un referente para la realización por ejemplo de análisis funcionales sectoriales, de acuerdo a los cuales se elaborarán o en su caso modificarán los currículos instruccionales de la institución; con el propósito final de modernizar, bajo el enfoque de competencias laborales, la formación de mano de obra y contribuir con ello a la modernización del país, mediante la formación de las personas para un desempeño altamente competitivo.

#### *Metodología de elaboración y fuentes de información*

El CNO fue elaborado a partir de la revisión bibliográfica existente elaborada especialmente aquella producida por el "Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional" (CINTERFOR), establecido como un servicio Técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la adaptación de "Clasificación Nacional de Ocupaciones" del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, Colombia), sin el cual la tarea realizada se hubiera complejizado mucho más.

En cuanto a la información elaborada en Bolivia, fue de gran utilidad la "Clasificación de Empleos en las Ocupaciones de Bolivia", elaborada y aplicada por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE). También se tomó como fuente de consulta el primer documento boliviano referente al tema el: "Diccionario de Ocupaciones de Bolivia" (DOB).

#### *Estructura*

El Clasificador Nacional de Ocupaciones está estructurado, según cuatro diferentes niveles de agrupación: Se parte de un máximo nivel (Áreas de Desempeño) hasta llegar a identificar la Ocupación específica, pasando por otros dos (Área Ocupacional y Campo Ocupacional), que se caracterizan de la siguiente manera:

El CNO identifica 9 Áreas de Desempeño:

1. finanzas y administración
2. ciencias naturales, aplicadas y relacionadas
3. salud
4. ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
5. arte, cultura, esparcimiento y deportes
6. ventas y servicios

7. explotación primaria y extractiva
8. oficios, operación de equipo y transporte
9. procesamiento, fabricación y ensamblaje

Como resultado de la construcción e implementación del sistema de información se dispone de información actualizada, homogénea y accesible de la oferta y actividades formativas.

La información sistematizada es una herramienta para la promoción y diversificación de las opciones profesionales para mujeres y se constituye en un insumo para los procesos orientación profesional y laboral.

Se cuenta con una propuesta de clasificación y ordenamiento de las ocupaciones vigentes en el país que facilita el análisis, agregación y descripción de contenidos del trabajo.

Estas acciones promueven el desarrollo de una cultura de información al interior de la institución y de articulación con otros actores del proceso formativo.

## **V. PROYECTO OCUPACIONAL Y ESTRATEGIAS COMPENSATORIAS PARA APOYAR Y DIVERSIFICAR LA PARTICIPACIÓN FEMENINA**

### **V.1 Programa de orientación ocupacional**

En la mayoría de los sistemas de formación profesional en Bolivia, la orientación se reduce a la canalización de información relacionada a los programas de estudio y a las posibilidades de capacitación. Los pocos y casi inexistentes recursos dirigidos a este objetivo dificultan un tratamiento adecuado a las necesidades y cambios que se están presentando en el mercado laboral.

Un sistema de orientación profesional coherente con los requerimientos de los diferentes sectores de la sociedad, mujeres y hombres es hoy imprescindible. En el caso de las mujeres es aún más importante debido a que estas enfrentan una dificultad para elegir ocupaciones que se adecuen a los modelos establecidos, su distancia con las carreras que requieren un mayor contenido técnico y científico su distancia con la experiencia que proporciona el mercado laboral tiene también relación con una baja autoestima y un desconocimiento de las posibilidades de formación y ocupación.

La orientación profesional es, en este sentido, un medio imprescindible que posibilitar la apertura de espacios de meditación y observación de las potencialidades de cada persona, y sirve como un instrumento de información de las competencias requeridas y las perspectivas laborales de cada profesión en las regiones. Las necesidades de la familia o de la

realidad inmediata, determinan muchas veces las elecciones laborales las de las mujeres y no las expectativas y motivaciones propias.

La falta de información es también un escollo por el que tropiezan en su búsqueda de empleo. Todos estos obstáculos detectados exigen acciones positivas que reviertan poco a poco la situación. La estrategia debe ser múltiple, no basta con ofrecer una formación técnica sino también es necesario incorporar elementos formativos personales, la formación para la empleabilidad y la ciudadanía son imprescindibles en los procesos para elevar la autoestima y posibilitar el acceso a los circuitos de la información y orientación.

Entendemos a la orientación ocupacional como el proceso evolutivo donde las personas descubren y desarrollan aptitudes de selección para en concordancia a las demandas del mercado laboral, tomar una decisión que implique una vida activa, productiva y satisfactoria, ayudando a comprender todo cuanto concierne a las condiciones del trabajo y al medio social para poder competir eficientemente en el mercado laboral.<sup>3</sup> Este enfoque se aleja de aquel que busca solamente orientar a que la persona encuentre aquella ocupación que se adecua a sus características personales; diagnóstico que es emitido por el orientador sin una participación activa por parte de la persona que busca el consejo.

Sin lugar a dudas la orientación ocupacional es necesaria para todas las personas, hombres y mujeres pero también cada vez es más necesario, responder a especificidades de grupos con características comunes, sean jóvenes, adultos, desempleados, hombres o mujeres, que deberán considerarse al momento de diseñar programas y servicios de este tipo. Aunque casi todos enfrentan problemas comunes ocasionados por los cambios producidos en el mundo económico, existen algunas especificidades que tiene que ver con los procesos de socialización diferenciados para hombres y mujeres.

El análisis sobre algunas características de la participación de las mujeres en el mercado laboral muestran que este "han adquirido habilidades para desenvolverse en un entorno próximo y privado, desconociendo la mayoría de las normas y pautas de comportamiento en el ámbito público"...mostrando, "un mayor desconocimiento del mercado de trabajo, de los perfiles requeridos, de las ocupaciones con mayores expectativas, y de los caminos más adecuados para llegar a ellas".<sup>4</sup> Esta situación nos muestran por lo tanto particularidades que deben ser atendidas con metodologías específicas a mejorar la inserción laboral de las mujeres en este caso particular en Bolivia.

El INFOCAL desarrollo una metodología de orientación dirigida a mujeres de bajos ingresos, que fue revisada por una consultora internacional y que tiene tres objetivos principales:

---

<sup>3</sup> Recomendación 150. OIT. En anexos "Seminario Participación de la Mujer en la Formación Profesional". Santiago de Chile Noviembre 1994. OIT.

<sup>4</sup> Visitación Cañizal. Ob. Cit.

- 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 nuestro 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.

Para cumplir el primer objetivo el programa induce a la participante a reflexionar sobre conceptos y estereotipos vigentes en el mundo profesional y laboral así como sobre la existencia de condiciones particulares que las margina de muchas tareas: áreas que requieren grandes esfuerzos físicos o niveles científicos considerados como no aptos para la "condición femenina". Este espacio de reflexión sobre los factores personales y externos previo a la inserción permite también la elección de ocupaciones productivas y lleva al reconocimiento de la necesidad de la actualización constante para competir y ampliar las perspectivas y movilidad laboral. En conjunto el proceso posibilitará un cambio de actitud y de valorización de las tareas que cumplen las mujeres en la sociedad rescatando aquellas habilidades desarrolladas que son el punto de partida para su proyecto ocupacional.

Para cumplir el segundo objetivo se proporciona información actualizada sobre demanda laboral y perspectivas ocupacionales. El programa que proponemos informa sobre las múltiples posibilidades de formación y ocupación de manera de ampliar el estrecho grupo de especialidades elegidas generalmente por las mujeres. Se están elaborando los perfiles ocupacionales que incluyen la salida laboral de cada ocupación y su perspectiva laboral.

Para lograr el tercer objetivo se han diseñado los manuales y guías para el trabajo personal o grupal a través del cual cada participante elaborará su proyecto ocupacional. Las nuevas exigencias del mundo laboral, el cambio en los perfiles ocupacionales y en la estructura de la producción, exigen un conocimiento mayor sobre esta nueva realidad de manera de adecuarse a sus exigencias, desarrollando potencialidades y habilidades como producto de una elección consciente.

Las técnicas y procedimientos del programa se dirigen a inducir a que la participante descubra o clarifique que es lo que quiere hacer en base a un verdadero descubrimiento de su personalidad y de los factores sociales y culturales que interviene en esa decisión, para que a través de un aprendizaje activo y dinámico, se informe y elabore un plan adecuado a su perfil. Un proceso de intermediación posibilita un reconocimiento de sus potenciales, habilidades y destrezas que puedan resultar útiles para iniciar su vida laboral en ocupaciones demandadas.

El proceso de orientación debe ser flexible e ir acomodándose a las diferencias regionales étnicas, etáreas y culturales de las participantes. Un programa de capacitación integral debe permitir el desarrollo de la persona, al abrir un espacio de reflexión, donde la mujer dé una lectura social a su situación y se proponga un cambio.

El paquete metodológico incluye dos instrumentos una guía dirigida a los responsables u orientadoras/es que trabajarán directamente con los grupos de mujeres, y un manual de trabajo para las participantes.

### **V.1.1 Los manuales de orientación**

Los instrumentos dirigidos a las participantes son cuatro:

El Cuaderno 1 **¿Qué es lo que conozco de mí y del mundo del trabajo?** comprende contenidos sobre el significado del trabajo; la exploración personal sobre características, habilidades y destrezas; razones para trabajar, organización del tiempo; conocimiento de la estructura de las ocupaciones, ventajas y dificultades de trabajar remuneradamente.

Con este primer Cuaderno se pretende que la participante defina su perfil individual a través de un re-conocimiento de sus características personales, y experiencias de vida que pueden ser valiosas en la elaboración de su proyecto ocupacional.

En este cuaderno se considera:

- Que no todas las mujeres que buscan trabajo tienen claras sus razones. En general, piensan más en la razón de tipo económico, obtener ingresos. Hay que hacer visible la necesidad de las mujeres por crecer y obtener satisfacciones personales por la vía del trabajo, así para que elijan trabajos, en lo posible, adecuados a sus intereses y habilidades;
- Es necesario profundizar en el tema de la autoorganización para poder separar las labores del hogar de las labores del trabajo;
- La responsabilidad y el compromiso como factores claves del proceso.

En el Cuaderno 2 **“Construyendo mi proyecto ocupacional”** se tratan contenidos relativos a experiencias de trabajo no remunerado y estudios cursados; experiencias laborales; trabajo dependiente e independiente; oferta de trabajo y de capacitación; motivaciones y elección de una actividad a desempeñar.

Este Cuaderno tiene como objetivo lograr que las participantes reconozcan lo que saben y lo enfrenten a las posibilidades del mercado laboral, se informen sobre la oferta de capacitación y formación y se decidan por alguna ocupación, haciendo, en lo posible, coincidir sus intereses y expectativas con las oportunidades concretas que se ofrecen en el mercado laboral. En este nivel las mujeres deciden si quieren trabajar de forma dependiente o independiente

Es importante considerar:

- La asistencia que deberá dársele a las mujeres para que sus respectivas opciones sean hechas con el máximo de información y orientación, especialmente en su disponibilidad de tiempo para trabajar (jornadas); el interés por capacitarse y elevar el nivel de sus conocimientos y aprendizajes;
- Claridad en torno a que los empleos más calificados requieren de mayores esfuerzos pero, al final reportan también mayores beneficios.

El Cuaderno 3 **“El mercado del trabajo”** incursiona en el trabajo dependiente y el mercado de trabajo, las demandas de los empleadores y las exigencias para las mujeres; organización para la búsqueda de empleo, preparación de los antecedentes; uso de la agenda; pruebas de selección de personal (test, entrevistas); legislación laboral.

El objetivo de este Cuaderno es asistir técnicamente a las mujeres en la información sobre las exigencias y requisitos de empleos remunerados; las técnicas de búsqueda, procesos de selección y reclutamiento, de modo que desarrollen capacidades de relacionamiento social y se sientan seguras frente a los desafíos del mercado.

Se hace énfasis en :

- Que las participantes logren cierta claridad sobre las exigencias del medio laboral, los requisitos que deben cumplir para ser contratadas. El sentido de responsabilidad, compromiso y honradez son evaluados positivamente por los empleadores/as;
- Aprender a ofrecer lo que saben hacer como trabajadoras, destacando sus estudios formales, de capacitación y de perfeccionamiento, sus conocimientos y habilidades laborales adquiridas en la práctica y en la experiencia de trabajo, al momento de postular a un empleo;

El Cuaderno 4 **“El trabajo independiente”** tratar del trabajo independiente o autoempleo, destacando las características especiales que debieran tener las mujeres que se quieren dedicar a este tipo de trabajo; los estudios de mercado; las microempresas; la producción y comercialización de los productos o servicios: uso de la publicidad; la legislación comercial.

Con este Cuaderno se pretende otorgar información y orientación a las mujeres que han optado por la organización de una pequeña empresa o el autoempleo, enfatizando los requisitos exigidos en este tipo de tarea y derivándolas a las instituciones respectivas, cuando ello lo amerite.

Es importante considerar:

- Las características personales y sociales de las participantes, ya que para desenvolverse con éxito en un trabajo por cuenta propia se requiere de ciertas capacidades: organización, emprendimiento, perseverancia, autoconfianza, disciplina, innovación, creatividad, que las mujeres debieran poseer, aunque en niveles muy rudimentarios;
- La necesidad de coordinar la capacitación requerida en este tipo de trabajo (conocimientos básicos de administración y contabilidad, conocimiento del mercado y gustos del consumidor) con los otros aspectos que hacen viable un trabajo de esta naturaleza: asistencia técnica, crediticia, comercial, de modo que sea un proyecto integral.

### **V.1.2 Implementación del programa de orientación**

Para la implementación de este componente se establecieron 3 tipos de estrategias:

- Selección y capacitación de orientadoras
- Discusión y análisis de la propuesta con las direcciones ejecutivas y técnicas para acordar las formas de incorporación de este nuevo enfoque.

- Validación de materiales y evaluación de procesos.

Los resultados son diversos y responden a la realidad institucional regional. El enfoque y sus herramientas no fueron institucionalizadas en todas las Fundaciones del sistema sin embargo se reconoce el valor estratégico de su incorporación en los procesos de formación. El costo del servicio, para algunas de las Fundaciones, es todavía un obstáculo para su desarrollo.

El programa desde la coordinación nacional atendió una demanda externa para implementar talleres en el área rural. Se trabajó con la empresa minera San Cristóbal. La metodología de orientación fue aplicada a grupos de mujeres heterogéneos (jóvenes, adultas, con o sin educación formal, etc) y los resultados fueron positivos y mostraron al flexibilidad de los materiales para adaptarlos a otras realidades y utilizarlos seleccionando los ejercicios pertinentes. En total participaron en esta experiencia 200 mujeres.

Durante el desarrollo del programa, aproximadamente 900 mujeres accedieron a este servicio. Sin embargo no se logró institucionalizar un enfoque integral donde la orientación ocupacional y la elaboración de un proyecto ocupacional sea el eje articulador de la formación profesional. El programa se implementó de forma parcial a pesar que todos/as las participantes del programa accedieron a talleres. Es uno de los componentes que no maduró lo suficiente como para que las Fundaciones y el equipo técnico lo asuma como fundamental y se destine recurso para fortalecer los logros de esta etapa. Queda en la institución el material y la estrategia del programa donde la orientación forma parte fundamental de una formación integral.

## **V.2 Sub Programa de becas**

Los factores asociados a la función reproductiva, la desigual distribución de las responsabilidades domésticas y familiares entre hombres y mujeres y la carencia o insuficiencia en servicios de apoyo y doméstico constituyen algunos de los más importantes obstáculos y barreras que inciden en la participación femenina en las actividades formativas y productivas y también en sus oportunidades laborales. La multiplicidad de roles adjudicados y asumidos por las mujeres exige un "desdoblamiento del tiempo y de las energías femeninas" que afecta fuertemente su desempeño laboral. Esta situación se ve agravada en los grupos de mujeres afectados por situaciones de marginalidad económica y/o social que no les permiten atender sus necesidades básicas y las de su hogar ni, por tanto, financiar una formación que les apoye en el mejoramiento de sus alternativas ocupacionales o en la superación de las carencias de oportunidades que han sufrido durante su proceso de socialización. Estos grupos requieren una atención específica y la aplicación de mecanismos de apoyo en el momento de abordar programas de formación y capacitación orientados precisamente a esta población objetivo.

Bajo este marco, FORMUJER dispuso un fondo para proporcionar becas a mujeres seleccionadas que participen en los procesos formativos, tanto en su fase lectiva como en la fase práctica.

Se entiende por "beca" el 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 del programa para asistir a las acciones de formación.

El objetivo principal que se buscó con este subsidio fue el de facilitar el acceso a la formación y/o la reducción, del riesgo de deserción por falta de recursos durante el proceso formativo. En este sentido, la beca no se concibe ni se constituyó en un salario o sueldo sustitutivo y tampoco generó ningún derecho a cualquier otro tipo de pago o indemnización una vez concluidas las actividades de formación o capacitación.

El programa impulso y desarrollo este programa, exclusivamente dirigido a mujeres de bajos ingresos a los efectos de ayudarlas a superar algunos de los impedimentos de carácter material y logístico que obstaculizan su participación y permanencia en actividades formativas.

La población objetivo del programa FORMUJER está constituida por mujeres en edad de trabajar, preferentemente sub-ocupadas, desocupadas, trabajadoras por cuenta propia, de bajos ingresos y con nivel educativo máximo de secundaria incompleta. Se consideró también a mujeres que hubieran concluido la secundaria completa, en combinación con otros indicadores relacionados con su situación económica y social.

Si bien la mayoría de las mujeres de bajos ingresos presentan dificultades para acceder a los procesos de formación y/o capacitación, las madres de familia presentan una mayor vulnerabilidad, la que a su vez se va incrementando de acuerdo a la cantidad de hijos, la edad de los mismos, la condición de madre soltera o madre adolescente, etc. por lo que ellas se constituyen en las beneficiarias prioritarias del Programa de Becas de FORMUJER

### **V.2.1 La guía de implementación**

Para la implementación del programa de becas se elaboró 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.

El fin último del Programa de Becas de FORMUJER fue contribuir a facilitar la participación de quienes presentan las mayores carencias dentro de un universo femenino que se caracteriza por una relativa homogeneidad en cuanto a su vulnerabilidad. A esos efectos se definió un **Índice de Necesidad de Apoyo (INA)**, que consiste básicamente en identificar y valorar en una escala, el nivel socio económico de la participante y sus necesidades y expectativas respecto a la capacitación y la inserción laboral.

Para postular al Programa de Becas de FORMUJER las mujeres debían reunir uno o más de los siguientes requisitos previos:

- a) Estar desocupadas, sub-ocupadas, ser trabajadoras informales o buscadoras de trabajo por primera vez .
- c) Manifestar notorio interés o necesidad de trabajar en el corto plazo y haber registrado dificultades para acceder al empleo;
- d) Presentar una situación de marginalidad económica que comprometa la atención de sus necesidades básicas y el financiamiento de su formación.
- e) Presentar una situación de marginalidad social consistente en la falta de oportunidades durante el proceso de socialización y/o que les esté imposibilitada una adecuada integración social.

La identificación y valoración de estos aspectos se efectuó mediante la aplicación de una Encuesta Social y una entrevista personal a cada postulante.

La Ficha de Inscripción y la Encuesta Social Ambos documentos constituyen los instrumentos de evaluación básicos y actúan como primera instancia seleccionadora de las beneficiarias al programa de becas, cuya clasificación se confirma en una Entrevista Personal.

### **V.2.2 La implementación del programa de becas**

La población que demanda apoyo para su formación excedió en mucho las posibilidades y los recursos del programa. La experiencia de FORMUJER mostró con claridad las diferencias entre regiones y la necesidad de estrategias compensatorias necesarias en programas de formación profesional dirigidos a mujeres en Bolivia. Podríamos afirmar que casi el 90% de las participantes del programa no hubieran accedido a este si no contaban con un subsidio que les permita solventar su capacitación. Los testimonios y las historias exceden en mucho este texto.

Un porcentaje importante de mujeres participaron en varios cursos o módulos dentro de una misma área de formación, por lo cual obtuvieron becas para los dos o tres niveles a los que optaron.

En algunos casos las mujeres optaron por el auto empleo o la conformación de una microempresa, por lo tanto las becas en la fase práctica apoyaron la organización de su taller.

Como resultado 1144 mujeres accedieron al programa, la gran mayoría trabajan por cuenta propia o son microempresarias. En términos financieros las estrategias de apoyo o canalización de subsidios a mujeres fueron altamente rentables debido a que se logro que personas que difícilmente hubieran tenido acceso a la capacitación, lograron finalizar el curso y más adelante generar su propio empleo, en algunos casos la beca destinada a la

fase práctica sirvió a las mujeres para organizar su taller e iniciar su propio negocio.

La cantidad de becas canalizadas ha sido también una demostración de eficiencia en los recursos, se canalizaron 949 becas y 195 medias becas, sobrepasando la meta planificada de 600 personas.

Las posibilidades y el acceso de mujeres de bajos recursos al empleo mejora cualitativamente con los servicios que se ofrecen en el programa. Si bien es cierto que programas de este tipo, no son suficientes para superar las barreras de ingreso y los obstáculos existentes en el mundo del trabajo se puede afirmar, que herramientas de este tipo, mejoran considerablemente la autoestima de las participantes y desarrolla en ellas instrumentaciones personales que mejoran sus competencias y empleabilidad.

## **VI. DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

### **VI.1 Diagnóstico**

El trabajo en este componente se organizó en dos momentos: un diagnóstico institucional y un segundo momento de diseño e implementación de la estrategia de comunicación.

El diagnóstico permitió reconocer los avances y dificultades de la institucionalización de la perspectiva de género en el sistema nacional, reconociendo fortalezas y debilidades que debía enfrentar el programa FORMUJER.

El diagnóstico identificó las pautas generales de promoción que desarrollaron las Fundaciones de la Paz, Cochabamba y Santa Cruz desde el año 1997. De forma resumida el diagnóstico muestra que en 1997 el objetivo general fue reforzar la imagen de posicionamiento institucional, lograda durante el año 1996, mediante la difusión continua de mensajes por diversos medios pagos y no, elaboración de materiales informativos y visitas de promoción, para informar sobre la oferta formativa de la institución.

Se elaboraron videos y programas referentes a las actividades que desarrolla la Fundación, difundiendo a las empresas aportantes y no aportantes, se elaboraron trípticos informativos, programas radiales para la difusión de cursos, visitas promocionales a las empresas, con el fin de atender los requerimientos y lograr el aporte del 1% sobre el total de planillas. También se llevaron a cabo actividades de prensa libre en los medios de comunicación, volantes promocionales y publicaciones en prensa, sobre los cursos de las programaciones.

Paralelamente se realizó un diagnóstico de necesidades del sector empresarial para definir una línea de promoción más apropiada. Las metas consistieron en lograr el posicionamiento de la imagen institucional, incrementar el número de participantes de empresas y realizar un

levantamiento de necesidades de capacitación del sector "beneficiario que aporta al sistema INFOCAL".

Durante 1998, el objetivo general fue continuar con un acercamiento estrecho a las empresas aportantes, así como a otras empresas para satisfacer sus necesidades de capacitación, formación y promoción, en una acción más positiva y agresiva hacia aquellas que no aportaban. Se trata en última instancia, de un desafío comunicacional que permita dar continuidad al trabajo del INFOCAL y a su objetivo: atender a un número cada vez mayor de empresas, y de este modo elevar los aportes e incrementar la participación de trabajadores en la modalidad Dual y la inserción laboral de hombres y mujeres post formación o capacitación. Consolidar la continuidad a mediano plazo de los aportes va en beneficio de la oferta misma, en la calidad en los cursos y de los programas. Los productos comunicacionales que se elaboraron y realizaron en esta etapa fueron: un tríptico institucional; promoción directa a empresas aportantes; periódico institucional; Internet; software y hardware con información (en La Paz); carteles y pasacalles; un programa educativo por televisión y un periódico mural.

El objetivo de este trabajo se dirigió a lograr que las empresas participantes cuenten con información sobre los cursos de la Fundación, que aquellas que no contribuyen también conozcan las actividades, a través de la promoción directa (actividad específica delegada en promotores), levantar datos importantes de las necesidades de capacitación y formación, e incrementar el número de empresas "aliadas" y participantes en los cursos.

En 1999 el objetivo general fue lograr un mayor y profundo acercamiento hacia las empresas de las que se tiene demandas de cualificación de mano de obra, para conocer y satisfacer sus necesidades de formación y capacitación; además de fortalecer la relación con las cámaras empresariales. Se privilegió la utilización más intensa de publicidad en medios masivos de comunicación. Los productos realizados son: spot publicitario; Jingle de radio; Publicaciones en prensa; Volantes promocionales; Promoción directa; Participantes en medios por invitación, amistad y de forma gratuita, lo cual significa siempre que ocurre, un trabajo de previo cabildeo.

Las metas propuestas para el año 2000 fueron entre otras: conocer las necesidades de las empresas comprometidas mediante un diagnóstico, con despliegue de promotores, tener publicidad constante en los medios de comunicación, tener una relación estrecha con las Cámaras, para un flujo informativo dinámico y productivo e incrementar el número de empresas aportantes por medio de la promoción y comunicación.

Por la información lograda en los centros el diagnóstico de necesidades de estas empresas se realizó en tres etapas, procesos que fueron apoyados por el sector técnico docente de la institución, lanzando resultados interesantes y que serán tomados en cuenta en la estrategia.

Como resultado de este trabajo se contó con recomendaciones para mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la institución, como por

ejemplo la necesidad de apuntar que las acciones de despliegue de promoción directa, encargada a determinado personal en las Fundaciones, debe ser contemplada como una actividad fundamental de comunicación y no solamente como una actividad de relaciones públicas.

## **VI.2 Estrategia de comunicación**

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

La estrategia se dirigió a trabajar en dos niveles uno interno: la institución y otro externo la campaña pública.

### **VI.2.1 Fortalecimiento Interno**

Esta línea se dirigió a abrir espacios de intercambio y ejecución de acciones de promoción interna involucrando a tod@s los actor@s directos e indirectos como protagonistas de todo el proceso para de esta manera fortalecer la propuesta social - pública a partir de una actitud proactiva y comprometida.

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

- Sensibilizar y motivar al empresariado sobre la necesidad de invertir en la formación y capacitación del público meta, mediante el apoyo al Programa.
- Fortalecer la imagen institucional y el aporte empresarial al desarrollo de los recursos humanos
- Colaborar en la ruptura de estereotipos sobre las ocupaciones masculinas y femeninas, destacando la productividad femenina y los logros y aporte al desarrollo de las mujeres.
- Lograr que el personal del INFOCAL se constituya en promotor y multiplicador del Programa.
- Incentivar un cambio en las pautas culturales y de comunicación interna promocionando un compromiso con la institución y su misión.
- Comprometer al personal en la transformación institucional y los nuevos enfoques y metodologías.

En esta línea de acción, se desarrollaron una serie de acciones para incentivar un proceso interno activo, que involucre a todas las personas relacionadas directa e indirectamente con el Programa, ubicándolas como protagonistas y responsables de tareas en la fases de implementación. El objetivo fundamental fue el de fortalecer la propuesta social de la experiencia ya desarrollada en el Programa de Genero y el compromiso activo de la Fundación INFOCAL. Un resultado de ello fue la conformación de los Equipos de Comunicación en cada Centro encargados de las diferentes tareas que surgieron durante la planificación conjunta.

Independientemente de las modalidades en las que hayan sido internalizados institucionalmente los principios del Programa, se verificó una fuerte sensibilidad general en los niveles ejecutivos y de dirección, compromiso que facilitó el cumplimiento de los principales objetivos.

Por otra parte, los niveles de apropiación de la propuesta entre los formadores no es homogénea, y la fuerza de los fundamentos de FORMUJER tiene una recepción aun diversa en este grupo; en todo caso el proceso identificado esta en marcha, se le conocen fortalezas y debilidades y se demostró voluntad que debe convertirse en fortaleza y crecimiento de cada equipo, tanto a nivel regional como nacional. El compromiso fuerte y lucido de los formador@s y de las personas beneficiarias directas es la medida –no la única- de la consolidación de las políticas institucionales de genero.

De hecho, podemos afirmar, según lo propuesto y planificado, que la preparación de la Jornada Publica en cada Centro, constituyo el articulador de haceres y pensadores, de tareas y acciones, de los sentimientos, el pensamiento y de la concepción de todo el personal involucrado.

El Proceso de Fortalecimiento Interno tuvo aciertos y dificultades, tanto por la fragilidad del flujo de comunicación en cada Centro, como por la diferencia de criterios con respecto a temas como un logo único en la identidad de INFOCAL, la dificultad para lograr criterios comunes frente a lo que representa FORMUJER, y en algunos casos, una falta de compromiso que frena el proceso.

Transversalidad, equidad, igualdad de oportunidades, son temas cuya ruta requiere de profundización y continuidad de todos los componentes propuestos. Algo queda claro: las acciones del Programa, con la estrategia y la Campaña contribuyeron a fortalecer estos principios en el sistema INFOCAL.

### *Las Fundaciones, los centros, las Direcciones*

La auto referencia en la identidad institucional esta definida por el nivel de autonomía que tiene el desempeño de cada Centro y Fundación, pero los temas que se abren frente a la imagen corporativa del INFOCAL son diversos. Uno tiene que ver con viejas demandas de mejorar, facilitar, agilizar, viabilizar y, en suma, potenciar los flujos comunicacionales entre Centros, Fundaciones o Direcciones. La estrategia de Comunicación hizo visible el tema en casi todas las tareas.

Lo que es importante en el Programa FORMUJER refuerza con notoriedad la identidad de cada Centro y a la vez del Sistema. En su dimensión humana mas fuerte, FORMUJER ha cumplido (sus actividades sumadas a la estrategia y a la campaña) con la meta de intervenir positivamente en la imagen de las Fundaciones. Creemos que se podrían haber optimizado esfuerzos y resultados en muchas de las propuestas y las actividades, pero los objetivos fundamentales fueron desarrollados y cumplidos también en estas actividades.

Creemos que la dimensión del Programa de FORMUJER es mayor de la que se pensaba, lo que implica que las tareas futuras requieren acciones que estén a la altura de lo que el Programa representa y de lo que es INFOCAL, tomando en cuenta su importancia nacional en lo que se refiere a los profundos cambios sociales y económicos que el país requiere.

### *Las Actividades*

Se logro la co-responsabilidad y participación de todos los actor@s involucrados en el proceso de implementaron de la estrategia de comunicación. Ello se demuestra en la constitución de los equipos de comunicación y en su funcionamiento.

Con ello se pudo incentivar procesos de comunicación e información interna, utilizando canales de discusión y participación en la toma de decisiones y en las construcciones de la imagen institucional con miras a las Jornadas y Campaña.

La discusión de los materiales, en su etapa inicial y en su proceso de producción en las tres fundaciones y la DEN, estuvo acompañada con la producción regionalizada de los mismos. Con énfasis en Santa Cruz, donde se realizo la parte técnica final de buena parte del material impreso, y también se produjo un micro-programa. En Cochabamba se produjo también un microprograma y se post produjo todo el material audiovisual.

En La Paz se tuvo un despliegue mas concentrado de la campaña entorno a la Jornada y se realizo una buena parte de la Agenda Ejecutiva y del Plan de Medios, según lo que fue previamente establecido. Todo ello hizo que, una vez realizado el primer taller, las tareas, contactos y visitas del equipo consultor o responsable fueran establecidas como una continuidad para lograr los objetivos básicos.

Las reuniones además tuvieron la finalidad de presentar la estrategia de comunicación y su intervención en su integridad. Se representaron los materiales, se los analizo y discutió para posteriormente planificar las actividades para la ejecución de la Campaña publica a nivel nacional.

Otras actividades compartidas entre las Fundaciones y la DEN

- Se establecieron las avenidas, calles, y parques de realización de la campaña publica con materiales viables.
- Se definieron los muros y paredes que fueron viñeteados en cada centro.
- Se elaboraron agendas de planificación internas a cada fundación para el cumplimiento de la extensa lista de responsabilidades de los equipos de comunicación.

En este sentido, se conformaron equipos de comunicación interdisciplinarios y responsables de su ejecución y de las tareas previas a la misma, con criterios diferenciados por especialidades y responsabilidades colectiva para la presentación del programa FORMUJER.

## **VI. 2.2 Promoción y difusión. Campaña Pública.**

El segundo lineamiento, fue la promoción externa a través de la Campaña Pública, sobre la base de un plan de medios combinados, que establecieron los conceptos y mecanismos para divulgar, socializar y hacer públicos los principios y mandatos institucionales desde un enfoque de equidad, para lograr mayores impactos sociales a públicos diferenciados y específicos.

La campaña utilizó una diversidad de medios y logró generar en la opinión pública atención al trabajo de INFOCAL en su trabajo por contribuir a la productividad y las oportunidades de empleo de las mujeres en igualdad de condiciones, por medio de la promoción de los objetivos e imagen corporativa del programa.

La distribución y la difusión de los materiales, por su calidad y versatilidad, facilitaron la diseminación hacia el conjunto de las Fundaciones regionales. La difusión de la propuesta FORMUJER a los medios de comunicación social en todas sus líneas, para lograr su difusión y socialización ante opinión pública en general y a las mujeres en particular.

El fortalecimiento de los lazos con los medios de comunicación social como actores directos y esenciales en la difusión del programa y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo.

La participación de 55 periodistas de los medios mas importantes del país en desayunos trabajo.

La participaron de empresarios privados y los principales ejecutivos de INFOCAL, lo que reforzó un importante compromiso político con el programa y su efectiva ejecución.

La presentación del programa ONG's e instituciones que trabajan con mujeres a nivel local y nacional, el objetivo además de presentar y promocionar el programa, fue de iniciar contactos iniciales para una posible coordinación interinstitucional a mediano plazo que fortalezca la propuesta en los distintos departamentos.

Para el diseño de los mensajes se trabajó de manera colectiva con equipos técnicos de las Fundaciones, la coordinación del programa y el equipo de consultores. Se propuso un logo del programa que guarda relación con el regional, así como se utilizó un lenguaje diverso e interpelativo. Se definió que uno de los pilares de sustento en el lanzamiento de la campaña es la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y las Federaciones.

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

- El INFOCAL ofrece servicios cualificados de formación técnica y profesional para mujeres de bajos recursos en áreas tradicionales y no tradicionales
- La mano de obra femenina calificada es rentable y es una inversión

- El INFOCAL es una institución moderna, que trabaja desde la
- perspectiva de género y cuenta con capacidad para afrontar los desafíos de las transformaciones del mercado laboral.

### *Slogan*

El slogan combina dos ideas fuerza centrales la valoración del saber y del aprendizaje y las potencialidades de las mujeres. **"SABER VALE, LAS MUJERES PODEMOS"**.

El lenguaje utilizado en todos los mensajes es diferenciado, no sexista, popular y de usos regionales. Los mensajes se diseñaron utilizando recursos audiovisuales que contienen alta carga emocional, sin crear falsas expectativas, ni abrir la demanda más allá del control institucional y del programa.

### *Públicos*

Esta estrategia pone un énfasis especial en el rol que le cabe al sector empresarial en el trabajo y la formación de las mujeres y en la promoción del Programa FORMUJER por lo que incluye acciones dirigidas a las beneficiarias, a los empresarios/as y al entorno social, donde se desarrolla el programa, apoyando procesos de reflexión y análisis sobre estereotipos de las opciones ocupacionales y desempeño laboral femenino.

### *Público Meta:*

Mujeres de bajos ingresos. Trabajadoras de empresas, Mujeres en edad de trabajar subempleadas o desempleadas, Trabajadoras por cuenta propia, Jefas de hogar, Madres jóvenes.

### *Públicos Primarios*

Empresariado  
 Organizaciones empresariales  
 Empresas que participan en el Programa  
 Empresarios que demandan capacitación específica para sus trabajadoras

### *Personal de las Fundaciones*

Ejecutivos y Directores/as  
 Técnicos y Docentes  
 Administrativos/as

### *Opinión Pública*

Líderes de opinión, medios y poderes (públicos y privados)

### *Productos*

Se cuentan con las siguientes piezas y productos:

*Audiovisual y Televisión:* un documental Institucional (10 minutos, Betacam) dos Anuncios, "spots" (27 y 30 segundos. Betacam), tres Documentales cortos (Total de 12 minutos, Betacam). Música (Jingle-canción), música de campaña y arreglos.

*Impresos:* Dos afiches cuatro motivos para el "Kit" del minibús siete motivos de panel de exposición (Lonas de impresión computarizada).

*Muros y paredes:* 150 metros cuadrados en los tres centros.

*Material visual:* 300 Basureros con tres motivos en los tres centros, 600 banderolas serigráficas para luminarias, 12 pasacalles de promoción de las Jornadas Públicas.

Material radiofónico: Tres cuñas de expectativa en cuatro versiones regionales, tres cuñas de sorpresa en cuatro versiones, tres cuñas Testimoniales en cuatro versiones, cuatro microprogramas en cuatro versiones.

### **VI.3 Reflexiones finales sobre la estrategia**

En este acápite presentamos algunas consideraciones y conclusiones presentadas por el consultor encargado, en el informe final de la implementación de la estrategia de comunicación, por su riqueza en el análisis y la mirada crítica a las acciones desarrolladas.

#### *Desayunos Trabajo con Medios de Comunicación Social:*

Los desayunos trabajo con los medios de comunicación social, fueron realizados en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, cumpliendo con los siguientes objetivos:

Se presento detalladamente el Programa FORMUJER a los medios de comunicación social en todas las líneas, para lograr su difusión y socialización ante la opinión publica en general y a las mujeres en particular.

Se avanzo significativamente en el concurso de los medios de comunicación social como actores directores e imprescindibles en la difusión del programa, y en la generación de una corriente de opinión favorable al mismo. Esta, como otras, fue una tarea de perseverancia y continuidad institucional.

#### *Breve evaluación*

Durante las dos horas de duración, se logro una amplia cobertura de los medios de comunicación social con la participación de 54 periodistas y comunicadores(as) en los tres desayunos trabajo.

#### *Lo que no se realizo en el Eje de Fortalecimiento Interno*

Se propusieron actividades complementarias, orientadas o desarrollar y/o consolidar la cultura organizativa del INFOCAL por medio de flujos continuos de información y comunicación. No se cumplieron:

- a) El diseño de un flujograma interno participativo, tomando en cuenta funciones, instancias y roles entre los emisores y receptores contemplando circuitos formales y no formales de información. Para esto se elaboro una propuesta que debía ser validada por involucrados en el proceso. Se discutió profusamente con los equipos de comunicación, preparando el campo para una evaluación/reflexión que esta consultoría, por sus características y determinaciones, solo podrían abrir pero no realizar. Por otra parte, por la carga que significaron otras tareas (Talleres y Jornadas), el personal de los centros no trabajo en esta actividad. Se iniciaron las consultas y se decidió incorporar el tema a las reuniones finales.
- b) Consecuentemente, no se desarrollaron los materiales pensados para ello: hoja informativa y buzón de opinión. De hecho estos instrumentos existen ya en los tres centros bajo modalidades y mecanismos propios y su necesidad no fue priorizada.
- c) No se pudo contar con los Comités de apoyo del Programa. Una serie de circunstancias ajenas a esta consultoría postergaron la constitución de este instrumento, útil para hacer un seguimiento al desarrollo de la estrategia de comunicación. Todas las tareas pensadas para ello fueron cumplidas por los equipos de los centros, el equipo consultor y el apoyo de algunos mandos empresariales y la DEN.

### *Jornadas Publicas*

El concepto no es ajeno a las Fundaciones con las que se realizo esta actividad. En los diferentes Centros se tuvieron experiencias previas de jornadas de Puertas Abiertas. Las Jornadas propuestas recogieron esta experiencia, combinando un potencial conocido a un proceso que busco y logro articular un evento de mayor envergadura e impacto.

### *Realización*

En un principio fueron planteados como espacio de reflexión y creatividad, donde todo el personal de los Centros, alumnos y alumnas, empresarios, vecinos, publico en general y medios de comunicación, se vean involucrados en un proceso, que ponga en la agenda de la sociedad, los temas actuales de la capacitación y la formación con respectiva de genero, equidad e igualdad de oportunidades.

### *Plan de Medios y campaña*

El plan de medios de resultado de la propuesta inicial de diseño de la estrategia y de la campaña. Fue concebido en el marco de un uso combinado de medios y de recursos comunicacionales complementarios.

De hecho, las Jornadas fueron el punto de arranque de la campaña publica y la producción de materiales comunicacionales estuvo concluida para ello. Para entonces también se tenia un trabajo de sensibilización con la Prensa, Radio y Medios Televisivos.

Los equipos de comunicación supieron utilizar la experiencia acumulada en cada centro, la que resulto de los talleres de Fortalecimiento y la renovada capacidad de convocatoria entorno al Programa FORMUJER. Por esto, el concepto de medios combinados tuvo fuerza en la promoción de las Jornadas. La mayor concentración y combinación estuvo en La Paz y el mayor impacto directo en la población meta estuvo en Santa Cruz.

Cabe afirmar que se utilizaron mas medios radiofónicos y por lo tanto mas recursos de las inicialmente previstas. Esto como una muy clara y justa demanda de las regionales, en la búsqueda de fortalecer sus propias convocatorias y mensajes. Es resaltable el esfuerzo de las personas del equipo de comunicación de Cochabamba, Santa Cruz, El Alto y La Paz.

El cuestionamiento critico por parte de las Fundaciones, lamentablemente ya fuera de tiempo, fueron observaciones sobre la selección de medios y redes: razones para la utilización de algunas radios y la necesidad de establecer y fortalecer redes ya constituidas. Sin embargo la evaluación final del equipo productor sobre la selección y combinación resultante es positiva y respondió a los recursos de inversión con los que se contaba.

Un indicador de los resultados de la campaña, es el criterio compartido en dos de las tres Fundaciones de que, una vez lanzada la jornada y con los materiales ya en emisión, los propios medios mostraron mayor disponibilidad y procuraron información complementaria, ampliando la cobertura y cumpliendo con los propósitos y tareas de los equipos de comunicación.

La gestión personalizada del consultor con los ejecutivos de los medios ayudo de modo definitivo a multiplicar los accesos y sobre todo a reducir los costos y ampliar los pases en una buena franja de la Programación en Red.

## TERCER CAPITULO RESULTADOS

### VII. RESULTADOS GENERALES

Se trata de establecer el grado de efectividad alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas. La implementación del programa FORMUJER en cada una de las Fundaciones fue producto de la discusión e intercambio de criterios para la ejecución entre la Dirección Nacional, donde se encuentra la coordinación del programa y los equipos técnicos de las Fundaciones, así como de la transferencia de metodologías y estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos del programa, que son resultado del trabajo de consultorías internacionales, nacionales y del asesoramiento técnico desde la Coordinación Técnica Regional en CINTERFOR Uruguay.

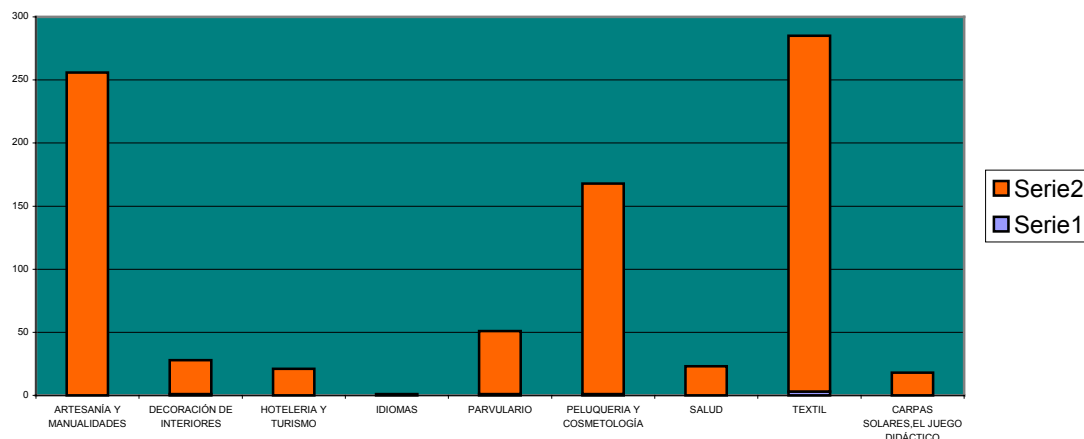
Debido a las diferencias económicas y de gestión en cada Fundación, las modalidades y estrategias de ejecución fueron diferentes, sin embargo los resultados en todos los centros han sido similares y positivos. Con el concurso de todos los equipos técnicos de la DEN y las Fundaciones se cumplió con el 100 % de las metas cuantitativas previstas al inicio del programa y en algunos caso se superó lo esperado.

La información cuantitativa recogida en este informe ha sido sistematizada de los datos proporcionados por los centros ejecutores del programa y que fue incluida en al base de datos. El volumen y características de la información disponible a requerido de constantes ajustes y compatibilizaciones procesos que aun requieren ser concluidos. El potencial de la información disponible puede ser aprovechada por INFOCAL, para realizar un análisis más profundo y detallado. Por ejemplo con los datos obtenidos a través de la encuesta social.

***Como producto de las acciones implementadas por el Programa FORMUJER se desarrollaron 179 cursos: 70 en los centros de INFOCAL La Paz, 29 cursos en Cochabamba, 22 cursos en Tarija, 14 en Chuquisaca y 44 en la Fundación INFOCAL Santa Cruz. En total, en los 179 cursos se capacitaron 1913 personas. 1588 fueron mujeres y beneficiarias directas del programa y 325 hombres participaron en acciones formativas como beneficiarios indirectos. 400 Mujeres se capacitaron en áreas no tradicionalmente femeninas, correspondiente a un 25.2% del total de mujeres capacitadas.***

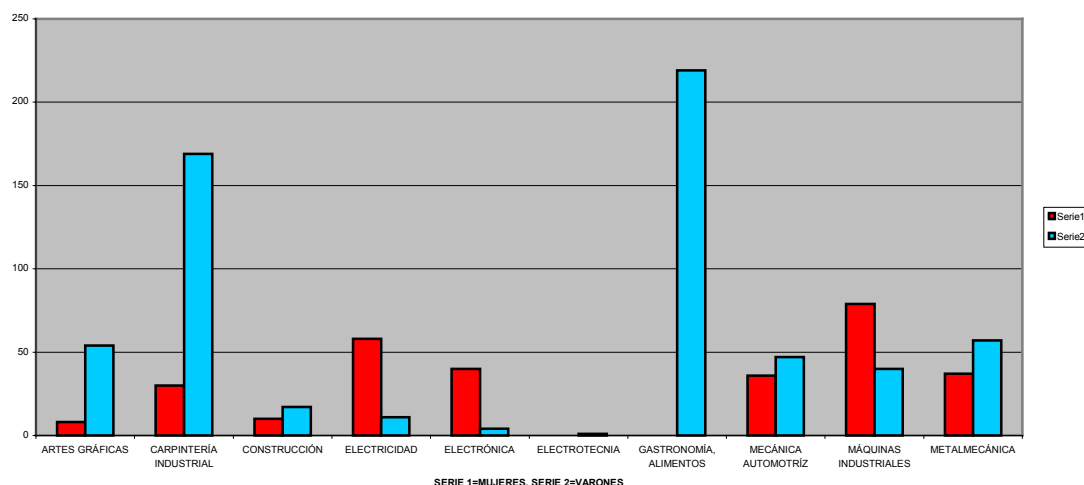
<b>FUNDACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE CURSOS</b>
La Paz	70
Cochabamba	29
Santa Cruz	44
Chuquisaca	14
Tarija	22
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>

**AREAS TRADICIONALMENTE FEMENINAS POR SEXO**



**SERIE 2=MUJERES SERIE1=HOMBRES**

**AREAS NO TRADICIONALMENTE FEMENINAS POR SEXO**



**SERIE 1=MUJERES, SERIE 2=VARONES**

Según la ficha de inscripción de las 1913 personas participantes, 190 corresponden a Sucre, 778 a La Paz, 262 a Cochabamba, 235 a Tarija y 326 a Santa Cruz. 122 personas no especifican el centro donde se capacitaron. Algunas de las participantes asistieron a más de un curso y optaron por otra beca, es el caso de un 30% de las participantes en Tarija.

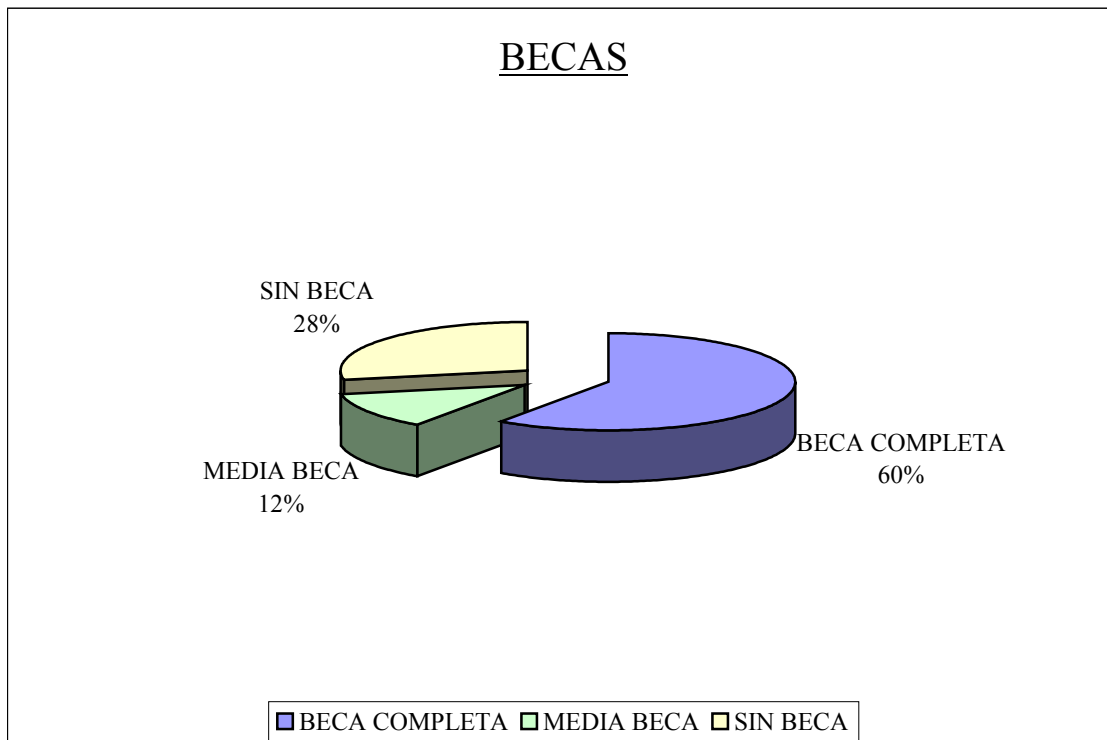
De las 1913 personas el 45.42% son solter@s el 33.60 % son casad@ o convivientes y el 6.43% esta divorciada o separadas.

Un análisis del nivel educativo nos muestra que el 19.28% cursaron solamente algún nivel de la educación primaria, el 40.41 % aprobaron algún curso de educación secundaria, solamente 13 personas que corresponde al 0.68% son técnicos operativos el 1.99% tienen certificación como técnic@s medios y un 5.07 han cursado algún nivel universitario. El 28% de las personas inscritas no responden a esta pregunta.

La mayoría de las personas (58%) que se inscribieron en el programa no responde a la pregunta si tuvo un empleo anterior. 432 afirma haber trabajado con anterioridad, y 362 no tienen experiencia laboral. De las 432 personas que responden afirmativamente a esta pregunta (experiencia laboral previa) el 68% trabajo en el área de servicios y comercio, en áreas tradicionalmente femeninas.

949 mujeres se beneficiaron con el subprograma de subsidios o becas: 168 en Sucre, 380 en La Paz, 49 en Cochabamba, 229 en Tarija, y 318 en Santa Cruz.

FUNDACIÓN	SEXO		TOTAL	BECA		MEDIA BECA		SIN BECA	
	H	M		H	M	H	M	H	M
CHUQUISACA	1	189	190	1	167	0	1	0	21
LA PAZ	203	575	778	0	301	0	79	203	195
COCHABAMBA	116	146	262	0	49	0	0	116	97
TARIJA	1	234	235	0	201	0	28	1	5
SANTA CRUZ	3	323	326	1	231	0	87	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>1467</b>	<b>1791</b>	<b>2</b>	<b>949</b>	<b>0</b>	<b>195</b>	<b>322</b>	<b>323</b>



## VIII. BALANCE DE LAS METAS PLANIFICADAS AL INICIO DEL PROGRAMA Y LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS OBTENIDOS

Subprograma 1: Desarrollo de una nueva metodología de ejecución de proyectos piloto de formación técnica profesional

Meta planificada a): 20 especialidades de capacitación o formación correspondiendo a nuevos diseños, revisión y actualización tecnológica de currículos, todas ellas con enfoque de género.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1a.1.) Concreción de la transferencia metodológica y entrega de los insumos fundamentales para la elaboración de contenidos curriculares que respondan a la demanda del mercado de trabajo, desde una perspectiva de género.	<p>Aproximadamente 200 docentes y directivos participaron en talleres de capacitación en las diferentes metodologías del programa.</p> <p>Guía DACUM</p> <p>Elaboración y difusión de la "Guía para la inclusión del enfoque de género en el Desarrollo Curricular". 1 taller desarrollado donde participaron las 5 Fundaciones ejecutoras.</p>
1a.2.) Revisión y actualización curricular bajo el enfoque de competencias laborales	<p>Identificación de competencias para 9 especialidades seleccionadas en las que se cuenta con mapas DACUM</p> <p>La Paz: Confecciones Textiles, Metalmecánica Asistente de Enfermería, Hotelería y Gastronomía; Santa Cruz: Carpintería y Artes Gráficas, Cochabamba: Textiles, Electricidad y Cerámica.</p> <p>Concreción de tres desarrollos curriculares por competencias: Metalmecánica, Confecciones Textiles y Asistente de Enfermería en La Paz y continuidad en el desarrollo curricular en las otras áreas.</p>
1a.3.) Incorporación de contenidos de género y módulos de empleabilidad y ciudadanía en carreras de formación dual y en áreas de capacitación específica.	<p>Incorporación de los contenidos guía de transversalidad del enfoque de género en 24 cursos de Formación Dual y en 33 especialidades de capacitación específica en los 5 centros ejecutores.</p> <p>Incorporación de módulos de empleabilidad y ciudadanía en 10 especialidades de Formación Dual y en 20 de capacitación.</p> <p>40 horas promedio de módulos instruccionales impartidas.</p>

<b>La Paz</b>	Artesanía Construcción civil Confección Textil Electrónica Metalmecánica Gastronomía Artes Gráficas Carpintería	Mecánica Automotriz Máquinas y Herramientas Carpintería Mantenimiento Industrial	Confección textil Gastronomía Artesanía Construcción Civil Marroquinería Artes gráficas Carpintería	Máquinas y Herramientas Mantenimiento Industrial
---------------	--	---	---	---

**Cuadro resumen de especialidades que incluyeron los módulos de género y la formación para la empleabilidad**

FUNDACIÓN	MÓDULOS DE GÉNERO		MÓDULOS DE EMPLEABILIDAD	
	Capacitación	Formación Dual	Capacitación	Formación Dual
<b>Cochabamba</b>	Electricidad Carpintería Gastronomía Confecciones Mecánica Automotriz Serigrafía Ventas	Mecánica automotriz Mecánica industrial Parvulario Hotelería Trabajo del Hogar Carpintería Cerámica Textil	Electricidad Carpintería Gastronomía Mecánica industrial Mecánica Automotriz Parvulario Serigrafía Ventas	Carpintería Mecánica
<b>Santa Cruz</b>	Computación Decoración Textil Carpintería Gas Soldadura Refrigeración Electricidad Gastronomía Electrónica Construcción Belleza	Mecánica automotriz Mecánica industrial Maquinaria pesada Artes graficas	Áreas de dual y capacitación específica Computación Decoración Confección textil Gastronomía Belleza	Mecánica automotriz Maquinaria industrial Artes graficas
<b>Tarija</b>	Soldadura Confecciones Electricidad Peluquería Carpintería	Carpintería Mecánica Automotriz Confección Textil Administración Parvulario	Soldadura Confecciones Peluquería	Parvulario

Fuente: Elaborado en el taller de Sostenibilidad de las Acciones del programa Formujer. Santa Cruz, Febrero 2002

Meta Planificada b): Diseño y desarrollo de un sistema de información cuantitativo y cualitativo sobre demanda de mercado y una publicación sobre perspectivas de la mujer en el mercado de trabajo.

Resultados	Productos
1b.1.) Disposición de información actualizada, homogénea y accesible de la oferta de cursos y actividades formativas de INFOCAL que apoya y promueve la diversificación de opciones profesionales de las mujeres y que se constituye en un insumo para los procesos de orientación profesional y laboral.	<p>Documento de Diagnóstico</p> <p>Conceptualización e implementación Desarrollo de un Sistema de información sobre la Oferta de INFOCAL que comprende 5 módulos: Formación Profesional Dual, Capacitación Específica y Modular, Recursos Humanos, Información, Caja. Software diseñado y en proceso de implementación en los centros de La Paz y Santa Cruz. Compromiso de INFOCAL para su transferencia a los otros centros.</p> <p>Sistematización de la Oferta de formación y capacitación de 8 centros departamentales en la Ficha Básica del Perfil Ocupacional.</p>
1b.2.) Clasificación y ordenamiento de ocupaciones vigentes en el país 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	Propuesta de Clasificador Nacional Ocupaciones de Bolivia en formato interactivo.
1b.3.) Realización de estudios de mercado que sistematizan las características tecnológicas y ocupacionales de los sectores estudiados y permiten orientar el desarrollo curricular-	<p>9 Estudios de mercado que incorporan las perspectivas de inserción laboral femenina en las áreas de: Metalmecánica Turismo, Orfebrería y Confecciones Textiles en La Paz, Electricidad y Marroquinería en Cochabamba y Artes Gráficas, Carpintería en Santa Cruz.</p> <p>Los estudios fueron publicados en formato CD-ROM por la Coordinación Técnica Regional.</p>
1b.4.) Promoción y desarrollo de una cultura de información y de los mecanismos de articulación / cooperación entre los distintos estamentos del sistema INFOCAL y otros actores/as del proceso formativo.	<p>1500 empleadores/as conocen la oferta FORMUJER a través de la carpeta de presentación.</p> <p>250 empresarios/as representantes en gremios empresariales conocen /discuten la propuesta FORMUJER</p>

Meta Planificada c): Creación de un Comité Asesor con el sector privado: 90 empresarios sensibilizados en 9 talleres de trabajo , la relación de INFOCAL con el sector privado , especialmente a través de la persona enlace IPP/sector privado, cruza transversalmente el logro de metas

RESULTADOS	PRODUCTOS
1c.1.) Materiales específicos y acciones de capacitación y sensibilización a empresarios. Se contribuye a consolidar la imagen de INFOCAL como una institución que incorpora la perspectiva de equidad de género y que busca adecuar su oferta a la demanda del entorno.	<p>1500 carpetas de divulgación distribuidas entre empleadores los 5 centros ejecutores. Kitt de presentación del programa en Power Point, específicamente para empresari@s.</p> <p>150 empresarios/as representantes de gremios empresariales participan en talleres y sesiones informativas del programa , conocen /discuten la propuesta FORMUJER</p>
1c.2) Mecanismos de vinculación con el sector privado, instrumentados	<p>Estrategia de Enlace elaborada y difundida en el sistema INFOCAL.</p> <p>Compromisos 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.</p> <p>Comités Asesores conformados en LPZ y CBBA. Reglamento interno de Comités elaborado y aprobado.</p> <p>Firma de convenio con la Empresa Minera San Cristóbal para la para la realización de talleres del Programa de Orientación Profesional y Laboral en el que participan aproximadamente 100 mujeres de comunidades rurales.</p>
1c.3.) Implementación de grupos de trabajo de carácter técnico para identificar necesidades de formación y nuevas oportunidades para la realización de prácticas laborales.	<p>28 empresas de LPZ, CBBA y SCZ, a través de sus trabajador@s participaron en 6 talleres DACUM para identificación de contenidos y demandas de capacitación.</p> <p>1588 mujeres participan en pasantías y prácticas laborales en empresas o conforman su microempresa. (No se cuenta con el numero exacto de mujeres microempresarias).</p> <p>Se estima que en los 5 departamentos aproximadamente 300 empresas participan en pasantías y/o en acuerdos y convenios para la realización de las pasantías y prácticas laborales.</p>



Meta planificada d): 60 docentes formados/as en la aplicación de las metodologías diseñadas por el programa, y sensibilizados sobre la participación de mujeres en el entrenamiento incluyendo a orientadores y trabajadores sociales.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1d.1.) Capacitación de una amplia mayoría del cuerpo docente de 5 centros ejecutores en las metodologías desarrolladas por FORMUJER.	<p>146 docentes participan en talleres para la aplicación de la Guía de transversalidad del enfoque de género. 63 aplican la guía en su práctica docente.</p> <p>96 docentes participan en talleres de capacitación para la aplicación de módulos de empleabilidad y ciudadanía a dic. del 2001, 21 docentes incorporan los módulos instruccionales en el currículo de formación y/o capacitación.</p> <p>13 personas fueron capacitadas como orientadoras, las que a su vez replicaron la capacitación a personal de las fundaciones departamentales, al menos a 3 más.</p>

***Docentes por fundación capacitad@s y que aplican guía de transversalidad de genero y módulos de empleabilidad y ciudadanía:***

DOCENTES POR FUNDACIÓN	GÉNERO		MÓDULOS PARA LA EMPLEABILIDAD	
	Capacitad@s	Aplica en talleres	Capacitad@s	Aplica en talleres
<b>SANTA CRUZ</b>	50	40	12	10
<b>COCHABAMBA</b>	40	4	21	4
<b>CHUQUISACA</b>	16	2	18	2
<b>TARIJA</b>	20	9	18	4
<b>LA PAZ</b>	20	8	27	1
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>63</b>	<b>96</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaborado en el taller de Sostenibilidad de las Acciones del programa Formujer. Santa Cruz, Febrero 2002

Meta planificada e): Diseño de un sistema de información y orientación al empleo que vincula la oferta y demanda de trabajo, con enfoque de género; 45 personas capacitadas en la orientación laboral y profesional.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1e.1) Diseño e implementación del sistema de Información y orientación ocupacional con perspectiva de género.	Validación y aplicación de los Manuales del Programa de Orientación.  13 Orientadoras capacitadas en el uso de los Manuales de orientación Profesional y Laboral.  Se cuenta con una guía para orientador@s.
1e.2) Desarrollo conceptual y metodológico del enfoque de "proyecto ocupacional"	Guía metodológica para la construcción del proyecto ocupacional desarrollada y transferida a responsables del programa de genero en fundaciones departamentales.
1e.3) Diseño conceptual de un sistema integral de información y orientación para la búsqueda de empleo.	Se cuenta con una propuesta a nivel regional. En Bolivia se implementó parcialmente a través del sistema de información y del programa de orientación profesional y laboral.

Meta planificada f): 240 participantes (hombres y mujeres) en cursos mixtos no tradicionales formados en talleres de sensibilización y orientación profesional y 3000 a través de materiales de difusión, el diseño e implementación de un sistema de acompañamiento para las participantes referido a su desempeño y a sus posibilidades de búsqueda de empleo.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1f.1) Participación de mujeres y varones en talleres de orientación profesional y laboral	Desarrollo de talleres de orientación profesional y laboral con aproximadamente 800 postulantes a los cursos FORMUJER en 5 centros ejecutores. (Promedio de 9 horas por taller)  Validación de la metodología e instrumentos de orientación en la experiencia con la empresa minera San Cristóbal en la que participan aprox. 100 mujeres del área rural.
1f.2) Incorporación de mujeres en áreas de formación no tradicionales	400 mujeres participan en cursos de formación en áreas no tradicionales y 1188 en áreas tradicionalmente femeninas.
1f.3) Instrumentos diseñados y aplicados para el seguimiento de las prácticas laborales y pasantías en empresas.	Diseño y aplicación de instrumentos para el seguimiento de desarrollo de pasantías. (Diario de Pasantía e Informe de Desempeño).  Incorporación de información recogida en la base de datos. 428 Informes de Desempeño sistematizados. Ver Informe Memoria.

Meta planificada g): 1000 mujeres en especialidades de capacitación o formación, preferiblemente en áreas no tradicionales para la mujer y colocadas en alguno de los sistemas de vinculación con la empresa (aprendizaje, pasantías, prácticas laborales) o de creación de microempresas.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1g.1) Diseño e implementación de acciones formativas con incorporación total o parcial de metodologías diseñadas.	Elaboración e implementación de reglamento operativo del programa. Cursos desarrollados en 20 áreas de capacitación Ejecución de 179 cursos en LPZ, CBBA,SCZ, TJA y SRE con la incorporación de las metodologías desarrolladas por FORMUJER cofinanciados por el BID y las Fundaciones.  1588 mujeres y 325 varones egresados de cursos FORMUJER que incorporan total o parcialmente las metodologías FORMUJER
1g.2) Establecimiento de acuerdos con empresas y desarrollo de prácticas laborales en empresas.	1588 mujeres participantes en cursos realizan prácticas en empresas o organizan su pequeña empresa con una duración promedio de dos meses

Meta planificada h): Un sistema reglamentado de becas de apoyo a mujeres de escasos recursos económicos, priorizando a mujeres con niños menores de cinco años, mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas y en cursos de formación y/o de regiones con menor desarrollo relativo.

RESULTADOS	PRODUCTOS
1h.1) Desarrollo conceptual e instrumental de un sistema de becas para mujeres, orientado a superar las desventajas de su condición socio económico y de género.	Diseño e implementación de un Reglamento del Programa de Becas para atender a mujeres con mayores necesidades. Incluye: Ficha de inscripción, Encuesta Social, Guía para la implementación del programa de Becas)  1144 mujeres beneficiarias de becas en los 5 centros ejecutores equivalentes al 72% de las mujeres capacitadas. 949 Mujeres con beca completa y 195 mujeres con media beca. 2 varones beneficiados con beca completa.

**Subprograma 2: Promoción, disseminación regional y evaluación del programa.**

Meta Planificada a )): Una campaña multimedial de sensibilización en materia de igualdad de oportunidades, con especial énfasis en el sector privado de la economía.

RESULTADOS	PRDUCTOS
2a.1) Diagnóstico institucional y elaboración de una propuesta sistémica acorde con la concepción metodológica del programa.	Documento de diagnóstico institucional, como insumo básico para la construcción de una estrategia global de comunicación.
2a.2) Implementación de la estrategia de comunicación, sensibilización y divulgación bajo dos componentes. Fortalecimiento interno y campaña pública	Realización de múltiples acciones informativas internas y de consulta para la construcción de la imagen visual del Programa FORMUJER Bolivia.  Ejecución de la campaña pública en tres centro departamentales: LPZ, CBBA y SCZ. Realización de tres jornadas públicas, encuentros y talleres con la prensa oral y escrita para la divulgación del programa Difusión de la propuesta FORMUJER a través de los siguientes medios: 1 spot institucional, 2 spots televisivos, 3 documentales cortos, 1 jingle canción, música de la campaña, 9 cuñas radiales, 4 programas radiales, 2 carteles, 7 motivos del panel de exposición, 150 m2 de muros en los 3 centros, 300 basureros, 600 banderolas para luminarias, 12 pasacalles, 25 artículos de prensa.

Meta Planificada b) Difusión del proyecto a través de un seminario nacional cada año.

RESULTADOS	PRODUCTOS
2b.1) Distribución de informes de progreso semestrales entre los centros ejecutores, BID y CTR.	Sistematización del avance y resultados del programa en 7 informes semestrales.
2b.2.) Difusión y sistematización de avances del programa en seminarios nacionales y regionales.	Realización de dos seminarios nacionales: 1999 CBBA y 2001 en TJA.  Difusión de avances del Programa Bolivia en tres seminarios regionales: 1999 CBBA, 2000 en Costa Rica y 2001 en Buenos Aires.

Meta planificada 2c.3) Dos evaluaciones (final 2do. Año y final 3er. Año) para medir el impacto del Proyecto en el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las egresadas.

RESULTADOS	PRODUCTOS
2c.1) Distribución de informes de progreso semestrales entre los centros ejecutores, BID y CTR.	Sistematización del avance y resultados del programa en 7 informes semestrales.
2c.2.) Difusión y sistematización de avances del programa en seminarios nacionales y regionales.	Realización de dos seminarios nacionales: 1999 CBBA y 2001 en TJA.  Difusión de avances del Programa Bolivia en tres seminarios regionales: 1999 CBBA, 2000 en Costa Rica y 2001 en Buenos Aires.

## CUARTO CAPITULO

### LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo de todo programa se enfrenta a una serie de limitaciones y obstáculos de orden económico, conceptual, y técnico; barreras en el entorno o en la misma institución que se convierten en tareas a resolver durante la realización del mismo. El programa FORMUJER encaró una serie de dificultades en todas estas dimensiones, algunas de ellas se superaron y otras quedan como desafíos a resolver en la etapa que se inicia a la finalización de esta fase piloto.

Asimismo el trabajo obtuvo muchos logros y cambios sustanciales en el trabajo de la institución. En este acápite se recuperan algunos de estos logros y lecciones que quedan como aprendizajes, y que deberán ser apropiadas por las instituciones participantes y por el sistema INFOCAL.

Para la sistematización de las limitaciones y lecciones aprendidas se recuperan algunas estrategias o acciones que tuvieron un impacto positivo en el trabajo en dos ámbitos el entorno y el institucional.

### IX EL ENTORNO

El Programa se ejecutó en un escenario económico, social e institucional muy complejo. Por un lado, existe a nivel del estado una superposición de roles y responsabilidades en relación a la Formación Técnica que están asignadas en tres distintos viceministerios y que proyectan una acción desarticulada de las acciones de formación técnica en el país.

Bolivia atraviesa desde 1999 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 solo con políticas macro económicas, sino con acciones dirigidas a mejorar las condiciones de formación para la población y de tecnologías en las empresas.

El Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica que esta siendo impulsado por el Ministerio de Educación en el marco de la Reforma Educativa, es la gran apuesta del país en esta dirección. En su formulación, este programa incorporará la experiencia integral de FORMUJER, como una de las acciones innovadoras de formación con enfoque de género.

Entre los factores que se recuperan como determinantes en el logro de la participación activa del sector empresarial se destaca:

La concepción integral y sistémica de la propuesta FORMUJER, que además de incorporar el tema de la igualdad de oportunidades en la formación, incluye aspectos innovadores con relación al diseño e implementación de las

acciones formativas: la flexibilidad, la incorporación del enfoque de competencias, el desarrollo de competencias transversales, etc.

La incorporación en la propuesta formativa de FORMUJER con contenidos que dan respuesta a los requerimientos identificados por empresari@s. Entre las demanda más comunes que se identifican en las empresas esta la necesidad de desarrollar aptitudes para fortalecer la autoafirmación personal de los trabajadores y trabajadoras, la iniciativa, el conocimiento y ejercicio de sus obligaciones y derechos. Los módulos para la empleabilidad y ciudadanía permiten articular la formación técnica o específica en alguna ocupación con desarrollo de herramientas y estrategias para desarrollar esta competencias y aptitudes y esto comienza a ser reconocido en las prácticas realizadas en las empresas<sup>5</sup>.

Si bien en términos generales puede apreciarse el reconocimiento por parte de las empresas de la necesidad de contar con personal capacitado, aún predomina la percepción de que la capacitación o formación de los recursos humanos representa un costo y no una inversión.

La persistencia de valores patrimonialistas y clientelares en su acción empresarial y social. 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.

Las estrategias adoptadas para enfrentar la crisis económica no parten de un plan gerencial que permita proyectarse e incluso crecer en tiempos de crisis, aún prima el espíritu conservador del empresariado, basando sus estrategias en disminución de personal y reducción de precios de los productos, pero no en una visión del mercado y de largo plazo.

La mayor limitante para la contratación de mujeres en puestos fijos de trabajo, está dada por los mayores costos sociales para el empresario, en comparación a un trabajador hombre. Bajo la legislación nacional, las mujeres gozan de un período de descanso de pre y post parto de 90 días, además de subsidios de lactancia y la inamovilidad funcionaria para las mujeres embarazadas de un año después de haber dado a luz. Estas legislaciones si bien protegen a la mujer, son el principal factor para la inequidad laboral.

Tanto hombres como mujeres tienen interiorizada una visión de ocupaciones netamente masculinas y femeninas, limitando de esta manera no solo la inserción y desarrollo de las mujeres a algunos sectores, sino también las aspiraciones de las propias mujeres a capacitarse. Es esta visión sexista la que impide que las mujeres asuman un rol laboral y de capacitación igualitario.

La heterogeneidad de las empresas que han participado en las diferentes etapas de ejecución del programa, exigió un desafío de apertura y actualización para INFOCAL, en sentido de incorporar acciones innovadoras para el relacionamiento y articulación con el entorno.

---

<sup>5</sup> Tal como se menciona en los testimonios recogidos.

En este sentido, una limitante fue la disponibilidad de personal en los centros departamentales para realizar un trabajo más intenso y cotidiano de vinculación con las empresas.

Si bien este componente contó con el compromiso y voluntad política institucional, ha sido asumido por las coordinadoras del programa y por los docentes. No obstante el gran esfuerzo realizado, la sostenibilidad de las acciones emprendidas requieren de la reorganización en la asignación de recursos humanos para una efectiva vinculación con los diversos actores.

Por otra parte el mercado y las necesidades de las empresas más competitivas y de aquellas que participaron en los Comités Asesores, imponían ritmos que superan la capacidad y rutina 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.

INFOCAL al encontrarse bajo la tuición de la Confederación de Empresarios Privados, es una institución que puede aprovechar de manera más efectiva su potencial de relacionamiento con los sectores empresariales. Sin embargo la diversidad de empresas y de sectores que atiende, además de las especificidades regionales, exigen 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.

## **X. LA INSTITUCIÓN**

No obstante el gran esfuerzo realizado, la sostenibilidad de las acciones emprendidas requieren de la reorganización en la asignación de recursos humanos para una efectiva vinculación con los diversos actores.

Por otra parte el mercado y las necesidades de las empresas más competitivas y de aquellas que participaron en los Comités Asesores, imponían ritmos que superan la capacidad y rutina 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.

No es posible asegurar la participación empresarial si no se fortalecen las competencias institucionales para asegurar una respuesta efectiva a las demandas de organizaciones de empresarios, que surgen de los procesos conjuntos de relacionamiento empresarial para el desarrollo curricular y la inserción laboral de personas que egresan del sistema formativo.

INFOCAL al encontrarse bajo la tuición de la Confederación de Empresarios Privados, es una institución que puede aprovechar de manera más efectiva su potencial de relacionamiento con los diferentes sectores de la sociedad civil y del Estado. Sin embargo la diversidad de grupos con los que se trabaja, además de las especificidades regionales, exigen 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.

Una coordinación nacional o coordinaciones regionales son necesarias y permiten avanzar en la institucionalización de la perspectiva de género en las Fundaciones ejecutoras, es decir que las diferentes instancias directivas y técnicas avanzan en un proceso de apropiación de los objetivos, metodologías y metas establecidas por el programa impulsados permanentemente por puntos focales en cada región.

Una de las percepciones que surgen de este análisis es la certeza 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).

Existen asimismo una serie de fortalezas que se generaron en las Fundaciones que permitirán en mediano plazo consolidar una red de apoyo y sostén a las acciones que impulso el programa.

Es necesario apuntar, cada vez más, a un proceso integral y a ampliar la base de institucionalización de las políticas y normatividad lograda hasta el momento en toda la malla institucional.

La experiencia del programa INFOCAL en estos últimos años nos muestra repetidamente la necesidad de establecer redes de apoyo y formas de trabajo interinstitucional efectiva, con compromisos y tareas concretas de modo de obtener resultados y productos que recojan los aportes y experiencia 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 intervienen.

Es necesario 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.

Una tarea necesaria es la valorizando a la educación técnica como una opción de profesionalización, que exige de las instituciones una información constante en las diferentes instancias educativas formales, de manera que los bachilleres conozcan la oferta de formación profesional en el país.

Establecer 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 necesario mejorar los sistemas de información dirigidas a jóvenes, hombres y mujeres bachilleres, sobre las ocupaciones y las posibilidades de

acceso a la educación técnica y superior en instancias gubernamentales y privadas.

En el orden interno, 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 concluir con el programa.

Debido a las características de nuestro medio y a las condiciones de pobreza en la que viven la mayoría de las mujeres que demandan capacitación, es necesario establecer y financiar servicios complementarios y sostenibles para asegurar su participación en los procesos de formación y en una inserción laboral satisfactoria. La gran mayoría de la población que demanda servicios en INFOCAL, son personas que pertenecen a estratos sociales muy vulnerables y por lo tanto con ninguna o escasa posibilidades de acceder a la formación. Es también necesario establecer redes de cooperación y posibilitar el acceso de estas personas a servicios de salud, apoyo legal, crédito, etc. estableciendo alianzas estratégicas con instituciones que ofrecen estos servicios.

El desafío hoy 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, del impulso que se dé a estos procesos que superan los límites en los que se suscribe la formación profesional.

El cambio supone un trabajo conjunto en varias direcciones y las modalidades para conseguirlo pueden y deben ser múltiples, debido a que como afirma la coordinadora regional de Formujer, 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

## **QUINTO CAPITULO PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

Este capítulo resume las acciones y compromisos asumidos por la máxima instancia decisional de la institución, Directorio Nacional, en la última reunión realizada en Santa Cruz el mes de febrero de 2002.

El programa Regional para el Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos –FORMUJER- concluye actividades en el mes de abril del 2002. Uno de sus principales componentes refiere a la sistematización y diseminación de metodologías y lecciones aprendidas, para fortalecer las políticas institucionales orientadas a desarrollar una oferta de formación técnica para la empleabilidad con un enfoque de género.

El Programa FORMUJER ha sido una experiencia piloto que se desarrollo en 5 Fundaciones del sistema INFOCAL. De manera intensiva en tres centros (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) y de forma parcial en dos (Tarija y Chuquisaca). La responsabilidad de las Fundaciones participantes es el de diseminar las metodologías desarrolladas, y las orientaciones conceptuales y estratégicas a las demás Fundaciones del sistema INFOCAL como una tarea fundamental y prioritaria de esta etapa de sostenibilidad. Por lo tanto en cada componente desarrollado durante la ejecución de FORMUJER, se deberá contemplar acciones estratégicas nacionales que aseguren la transferencia de la experiencia, metodología e instrumentos desarrollados.

De manera general, se ha visto necesario reglamentar la política de Género aprobada como un principio institucional, de modo de contar con un marco normativo específico en las diferentes áreas de intervención institucional. Por ejemplo: en la selección de personal para que los procesos incorporen la mirada de género, en el desarrollo curricular, en los mecanismos de identificación de demanda laboral, etc. Asimismo es necesario incorporar políticas de formación de personal que fortalezcan el Programa de Preparación de Personal, ampliando su cobertura a niveles directivos y administrativos.

La propuesta de sostenibilidad surge del análisis, reflexión conjunta y evaluación de la ejecución en las 5 Fundaciones del sistema INFOCAL participantes en el programa y se constituye en un documento marco para la continuidad de las acciones, a partir de la aprobación de este en la máxima instancia decisional institucional.

### **Objetivo del Plan**

Contar con 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.

El plan propone acciones estratégicas y operativas en 5 componentes fundamentales del trabajo institucional: el relacionamiento con el sector empresarial y el entorno local; el desarrollo curricular, las estrategias complementarias ( orientación ocupacional y becas), la estrategia de comunicación, y el monitoreo y evaluación. En estos 5 componentes se incorpora de manera transversal una mirada de equidad de género y de formación para la empleabilidad.

Recomendaciones Generales:

1. Cada Fundación deberá elaborar un plan específico que identifique y visualice acciones concretas, metas anuales plazos y responsables.
2. Institucionalizar y normar la transferencia de metodologías, instrumentos y experiencias entre las fundaciones.
3. Reglamentar la transferencia de información al interior de cada Fundación Departamental.

**Líneas de acción por componente**

<b>COMPONENTE I</b> <b>Relacionamiento con el sector empresarial</b>		
<b>Acción o recomendación</b>	<b>Estrategias y políticas</b>	<b>Ámbito operativo</b>
<b>Responsabilidad compartida a dos niveles: Directivo, (Dirección Ejecutiva) y operativo (Unidades productivas)</b>	<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.</p> <p>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>Asegurar que las personas encargadas del relacionamiento integren la óptica de género en sus acciones de enlace.</b></p> <p><b>Monitorear el trabajo del personal a través de informes puntuales orales o escritos.</b></p>	<p>Capacitación permanente en género</p> <p>Proponer parámetros de indicadores de género.</p>	<p>Diseño de una guía de recomendaciones para el trabajo de enlace</p> <p>Incorporar indicadores de género en los planes anuales sobre acciones de relacionamiento. (Por ejemplo numero de visitas, numero de H y M insertadas en practicas o trabajo, convenios cantidad de empresas que participan, etc.).</p>
<b>Establecer en la estrategia de comunicación productos informativos específicos para las empresas.</b>	Priorizar recursos, establecer responsables.	Sistematizar el envío de información periódica de la oferta de INFOCAL.
<b>Diseñar y promocionar un paquete de formación para la empleabilidad a empresas diferentes niveles.</b>	<p>Coordinar toda actividad entre Fundaciones para no duplicar esfuerzos.</p> <p>Adecuar el paquete de formación para la empleabilidad, de acuerdo a requerimientos de</p>	Ejecutar el paquete de Empleabilidad adecuado al requerimiento de las empresas.

	empresas. Capacitar al personal	
<b>Reflexionar sobre la necesidad de un sistémico con el sector microempresarial</b>	Establecer estrategias de acercamiento con el sector microempresarial, ya que son los mayores usuarios de los servicios que oferta el INFOCAL. Mercado potencial.	Establecer alianzas con instituciones y organismos que trabajan con el sector microempresarial (servicios financieros y no financieros)
<b>Generar en el empresariado un mayor compromiso con las acciones de INFOCAL resultado de las acciones de enlace empresarial.</b>	Mayor involucramiento y participación activa de los directorios en el rol de enlace empresarial.	

<b>COMPONENTE II Desarrollo Curricular</b>		
<b><i>Acción o recomendación</i></b>	<b><i>Estrategias y políticas</i></b>	<b><i>Ámbito operativo</i></b>
<b>Incorporar en los currículos institucionales formales módulos de formación para la empleabilidad (Empleabilidad, Ciudadanía, género, etc).</b>	Establecer normas y procedimientos para su incorporación. Crear un comité de revisión y diseño de una propuesta nacional de formación para la empleabilidad.	Implementación y seguimiento de la propuesta. 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.
<b>Planificar , sistematizar, y desarrollar talleres de género, empleabilidad y competencias laborales, dirigidos a todo el personal. Incluir el nuevo concepto de formación para la empleabilidad y proyecto ocupacional en la capacitación de directores y personal ejecutivo.</b>	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.	Desarrollar los talleres, realizar un seguimiento y apoyar la diseminación a otras Fundaciones.  Programar acciones de capacitación permanente.  Socializar, difundir y asegurarse de su funcionalidad de todos los materiales y bibliografía que se recibe en las Direcciones Ejecutivas.
<b>Simplificar metodologías e instrumentos a utilizar en acciones formativas. Desde la ficha de inscripción hasta ficha de evaluación final)</b>	Presentar ante el CNT metodologías e instrumentos para su consideración y aprobación.	Validar los instrumentos y metodologías desarrollados.
<b>Elaborar material didáctico interactivo de capacitación docente en empleabilidad y género. (CD).</b>	Aprobar presupuesto y seleccionar responsable y/o consultor/a.	Desarrollar el proceso de diseño y monitoreo.
<b>Realizar un seguimiento sistemático del trabajo docente en la inclusión del enfoque de género, orientación, etc).</b>	Aprobar la utilización de instrumentos elaborados en FORMUJER ( 11 cuestionarios para diferentes niveles). Normar y aprobar los procedimientos de elaboración y diseño para asegurar la calidad.	Simplificar e implementar estos instrumentos para un seguimiento sistemático a los docentes.
<b>Evaluar permanentemente el grado de aplicación de los instrumentos</b>	Diseñar y aprobar reglamentos puntuales sobre funciones y responsabilidades del	Cumplir con las responsabilidades y normas.

<b>consolidados en el Programa FORMUJER</b>	personal. Evaluaciones desempeño objetivas y sistematicas.	
---	--	--

<b>COMPONENTE III Estrategia de comunicación</b>		
<b><i>Acción o recomendación</i></b>	<b><i>Estrategias y políticas</i></b>	<b><i>Ámbito operativo</i></b>
<p><b>Redefinir la estrategia comunicacional desde la nueva visión institucional, fortaleciendo la imagen corporativa</b></p> <p><b>Relacionamiento con los medios de comunicación a través del personal responsable designado.</b></p> <p><b>Todos/as las personas son voceros y promotores de la institución todos y todas deben conocer en profundidad los principios y los objetivos institucionales.</b></p>	<p>Incorporar en planes y presupuestos anuales recursos para la promoción institucional</p> <p>Establecer convenios con medios. Intercambio de servicios.</p> <p>Normar y difundir los efectos de un servicio educativo integral</p>	<p>Preparación e implementación en la conceptualización de formación para la empleabilidad.</p>
<p><b>Contar con una Estrategia interna e 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 la jornadas públicas de manera conjunta como un medio de promoción. 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 la institución en la red de organizaciones que trabajan por la equidad. Difundir la oferta de INFOCAL a mujeres líderes.</p>

<b>COMPONENTE I V Estrategias complementarias</b>		
<b><i>Acción o recomendación</i></b>	<b><i>Estrategias y políticas</i></b>	<b><i>Ámbito operativo</i></b>
<b>Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del componente de orientación ocupacional como una estrategia de formación integral</b>	Incorporar en las políticas institucionales la nueva conceptualización de proyecto ocupacional y formación para la empleabilidad	Incorporar en los planes y programas, además de todo el material de promoción institucional, los nuevos conceptos de empleabilidad.
<b>Buscar acciones alternativas y complementarias para continuar favoreciendo el acceso para mujeres de bajos ingresos.</b>	<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 socio-económico 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>Incorporar a las páginas WEB un sitio de orientación ocupacional interactiva.</b>	Desarrollar una página WEB as nivel nacional que refleje los aportes de los centros departamentales.	Desarrollar las páginas.

<b>COMPONENTE V Monitoreo y Evaluación</b>		
<b>COMPONENTE V Monitoreo y Evaluación</b>		
<b><i>Acción o recomendación</i></b>	<b><i>Estrategias y políticas</i></b>	<b><i>Ámbito operativo</i></b>
<b>Incorporar en la Agenda del CNT el seguimiento y monitoreo del Plan de Sostenibilidad del Programa.</b>	Definir espacios como Comités técnicos u otro par monitorear las acciones de la propuesta de sostenibilidad.	Realizar por lo menos una reunión técnica nacional anual de seguimiento y monitoreo.  Conformar Comités departamentales representados al CNT por la Directora/a o Gerente/a.
<b>Consolidar los roles y facultades de los diferentes niveles para realizar el monitoreo y evaluación que corresponde a su nivel</b>	Delegar y seleccionar responsables por área.	Definir tareas concretas y evaluar permanentemente el accionar de l@s responsables
<b>Estandarizar instrumentos de evaluación y monitoreo a nivel nacional</b>	Aprobar una serie de instrumentos nacionales, incorporar en una base de datos nacional.	Revisar los instrumentos que ha propuesto FORMUJER
<b>Evaluar específicamente estrategias complementarias</b>	Determinar tiempos y responsables.	Capacitar al personal en las metodología se instrumentos a aplicar.
<b>Establecer mecanismos de identificación de empresas usuarias de los servicios de INFOCAL.</b>	Diseñar e incorporar indicadores de seguimiento para determinar porcentaje empresas grandes y de Pymes participantes en acciones de la institución.	Incorporar en la oferta de INFOCAL los resultados.

La concreción de estas tareas dependerá del grado de compromiso y conciencia despertada por el programa en la institución. Las barreras son todavía visibles y las herramientas insuficientes, sin embargo el trecho recorrido apoyo al cambio en la percepción de l@s actores de la formación en INFOCAL, solamente el tiempo podrá demostrar si fueron suficientemente eficaces para cambiar la institución en una entidad conciente, sensible e inteligente, capaz de apostar por la equidad como elemento fundamental de su transformación.