
*FORMUJER: una mirada integral sobre
equidad y calidad en la formación*

RLA/96/01/IDB

**Evaluación Ex-Post
Informe final**

Equipo técnico responsable

- **Coordinadora y relatora: Dra. Elenice M. Leite (especialista en trabajo, formación y evaluación)**
- **Consultor: Dr. Nassim G. Mehedff (especialista en políticas públicas de trabajo y formación)**
- **Evaluación de documentos del Programa: Dra. Márcia Leite (especialista en género, trabajo y educación)**
- **Consultoras en bases de datos (SPSS): María Rosa Lombardi y Miriam Bizzochi**
- **Investigadoras asistentes: Myriam A. Sampaio y Stela Gabos**
- **Asistentes técnico-administrativos: Humberto Mariotto Neto, Natalia Mariotto y Luciano Schinke.**

Junio de 2004

PRESENTACIÓN

Este Informe presenta los resultados de la evaluación ex post del Programa FORMUJER, según la propuesta de los Términos de Referencia (TOR) definidos por el BID y el CINTERFOR, a su vez orientados por el modelo de evaluación propuesto para el Programa por ENRED/Consultores y adaptado y complementado por las Unidades Coordinadoras de los países. El documento está estructurado en seis capítulos, definidos a partir de los TOR y de la discusión de versiones preliminares del texto. Los instrumentos de la evaluación e informaciones complementarias se presentan como anexos.

A partir de las definiciones presentadas en los TOR y de referencias de evaluación de programas similares en los últimos 10 años, se orientó la evaluación ex post de FORMUJER de modo de brindar una visión global del proceso y de los resultados del Programa, analizando su eficiencia (logros), eficacia (cambios, innovaciones, avances) y efectividad (sostenibilidad/transferibilidad), destacando fortalezas y debilidades, lecciones aprendidas y transferibles.

Ese proceso ha sido conducido en dos etapas, entre setiembre de 2003 y abril de 2004: una etapa inicial, de sistematización de datos secundarios – informes de monitoreo, de la evaluación intermedia, bases de datos, documentos conceptuales –, de manera de hacer una primera lectura del Programa y formular propuestas para la etapa siguiente; una segunda etapa, de investigación primaria, por medio de talleres y entrevistas en profundidad realizadas en Bolivia, Costa Rica y Argentina, complementada por entrevistas vía Internet con expertos de OIT y por una evaluación de calidad y pertinencia de una muestra de documentos producidos por FORMUJER.

La metodología de evaluación ha enfatizado la participación de actores que se han vinculado al Programa de diferentes formas/niveles en cada país, incluyendo ejecutivos/as, gestores/as, técnicos/as y docentes. Esa movilización ha involucrado un total de 81 personas y ha sido coordinada directamente por la consultora a cargo de la evaluación. El apoyo estratégico de la coordinación regional, desde CINTERFOR/OIT, y el operacional de las UNE responsables del Programa – el INFOCAL en Bolivia, el INA en Costa Rica y el MTEySS en Argentina – han sido esenciales para la organización de los talleres y de las entrevistas en cada país.

Por ello, se considera que este Informe es el resultado de un proceso de construcción colectivo y participativo, con amplia colaboración de las entidades y personas que están o han estado involucradas en el Programa. Todos/as son sujetos del proceso de la evaluación ex post, que se construyó y se mejoró gracias al continuo aporte de los actores que actúan o han actuado en la implementación de FORMUJER en cada país.

El texto aquí presentado ha pasado por dos instancias principales de revisión/discusión: una versión preliminar del borrador ha sido corregida/mejorada a través de consultas por Internet con los actores movilizados en la segunda etapa; a continuación, se elaboró el borrador presentado al BID y a CINTERFOR, que ha sido enviado a esas mismas personas y ha sido discutido/revisado en un taller que fue realizado en Montevideo (1-3/6/2004).

Sin embargo, el análisis y las conclusiones aquí presentadas son de total responsabilidad del equipo de evaluación y ante todo de la relatora del Informe, que ha intentado integrar todas las contribuciones recibidas con su propia visión, construida a partir de los referenciales metodológicos, de la información obtenida sobre el Programa y de la observación participante durante los contactos realizados en cada país.

SUMARIO	Página
1. El Programa FORMUJER	4
1.1. Diseño	4
1.2. Implementación	4
2. La evaluación ex post de FORMUJER	
2.1. Metodología	7
2.2. Proceso	10
2.3. Actores	11
2.4. Límites	12
3. Eficiencia: logros del Programa	
3.1. Conceptos, criterios e indicadores	15
3.2. Formación: calidad y pertinencia	17
3.3. Gestión: metas y optimización	22
3.4. Focalización: mercado y población beneficiaria	29
3.5. Conclusiones	36
4. Eficacia: cambios e innovaciones	
4.1. Conceptos, criterios e indicadores	38
4.2. Efectos para las UNE/IFP	39
4.3. Efectos para la población beneficiaria	45
4.4. Conclusiones	51
5. Efectividad: sostenibilidad y transferibilidad	
5.1. Conceptos, criterios e indicadores	52
5.2. Logros sostenibles y/o transferibles	53
5.3. Conclusiones	63
6. Síntesis y conclusiones	
6.1. FORMUJER: ¿un programa eficiente?	67
6.2. FORMUJER: ¿un programa innovador?	68
6.3. FORMUJER: ¿un programa sostenible?	70
6.4. FORMUJER: ¿un programa exportable?	73
6.5. ¿Que lecciones quedan de FORMUJER?	74
6.6. ¿Que queda por hacer?	79
BIBLIOGRAFIA	81
SIGLAS Y ABREVIATURAS	83
ANEXOS	
A – Etapa 1 de la evaluación: documentos y cuestiones	86
B – Etapa 2 de la evaluación: talleres y entrevistas	88
C – Síntesis de respuestas a la guía de evaluación	99
D – Informaciones sobre el Programa	104
E – Referencias sobre metodologías de evaluación	116
F – Evaluación de documentos del Programa FORMUJER	117

1. El Programa FORMUJER

1.1. Diseño

El Programa FORMUJER es una iniciativa del BID/FOMIN y del CINTERFOR/OIT, en cooperación con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, la Fundación INFOCAL de Bolivia y el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica.

La estructura del Programa comprende dos objetivos básicos (ver cuadro 1), desdoblados en cinco objetivos específicos, líneas de acción y subprogramas. Se trata de un diseño orientado hacia un modelo de intervención global, contemplando una política de formación con perspectiva de género y atención a los cambios en el mercado de trabajo, que afectan la incorporación de trabajadores/as en general, pero en especial de los grupos vulnerables, en situación de pobreza y exclusión social formados, en gran parte, por mujeres.

Cuadro 1 - FORMUJER: objetivos básicos y específicos y ejes programáticos

Objetivos básicos	Ejes programáticos definidos por los objetivos básicos
1. Diseñar, validar y transferir metodologías y estrategias para incorporar la perspectiva de género en los sistemas de formación profesional. 2. Promover y fortalecer los procesos de innovación y la capacidad de las instituciones para responder a los desafíos actuales de la formación y mejorar la empleabilidad* de mujeres y varones, brindando especial atención a las necesidades de las mujeres de bajos ingresos.	1. Diseño y validación de un modelo de intervención integral y sistémico, concebido desde la perspectiva de género, concretado en un paquete de metodologías, estrategias e instrumentos innovadores destinados a mejorar la calidad y pertinencia de la formación e impulsar políticas de equidad, tomándose el género como variable de base sobre las que actúan las otras dimensiones de la discriminación y exclusión social.
	2. Diseminación y transferencia de metodologías y lecciones aprendidas durante su ejecución, para apoyar gobiernos y organismos a desarrollar políticas y programas de formación focalizados en la demanda del mercado de trabajo, que impulsen la empleabilidad y que promuevan la inclusión social de poblaciones más vulnerables.
Objetivos específicos	
1. Fortalecer la calidad, pertinencia y equidad de género de la educación técnico-profesional. 2. Favorecer la participación igualitaria de la mujer en la formación técnico-profesional. 3. Ajustar la oferta de capacitación y formación a las demandas actuales del mercado de trabajo. 4. Elevar el nivel técnico de las mujeres y la gama de opciones de formación que se le ofrecen. 5. Diseminar los modelos y metodologías desarrollados.	

Fuente: página Web y documentación del Programa (ver Anexo A)

1.2. Implementación

FORMUJER, aunque tiene sus orígenes en el año 1993/94, comienza a ejecutarse efectivamente con la integración de la coordinación regional y la UNE de Bolivia, el 1 de junio de 1998, con una duración prevista de 36 meses que ha sido revisada/prorrogada por diferentes períodos (hasta 4-5 años) en los distintos países participantes. En ese período, el Programa ha invertido un total de 5.6 millones de dólares, integrado en promedio por 56% de fondos del BID/FOMIN y 44% de contrapartes locales/regional (ver cuadro 2).

Revisiones y adaptaciones han sido necesarias desde la puesta en marcha del Programa, que fue diseñado y pensado para el contexto socioeconómico e institucional de los inicios de los

años 90, distinto al que se encontró en su ejecución a partir de 1998. Por eso, se planteó una estrategia de adaptación del diseño e implementación de FORMUJER al nuevo contexto, marcado por el agravamiento de problemas estructurales de la región (inestabilidad política, crisis económica, desempleo, informalidad, pobreza, inequidad y exclusión social), pero también por cambios específicos en relación a la población femenina, como el aumento de su nivel educativo y creciente participación en el mercado de trabajo (aún persistiendo la discriminación en términos de calidad del trabajo, carreras y remuneración, además de la segmentación por sexo de las ocupaciones).

Los países implicados son potencialmente representativos de las distintas realidades de América Latina (Centroamérica, Región Andina y Mercosur)¹ y las instituciones involucradas (UNEs) asimismo representan las diferentes modalidades organizativas de la formación profesional en la región.

En ese contexto, FORMUJER ha trabajado en un doble escenario: por una parte, un *escenario nacional* en el que fueron implementados los programas piloto en cada país/institución; por otra, un *escenario regional*, expresado en la coordinación y supervisión técnica de CINTERFOR/OIT, que se ha encargado de asesorar, monitorear e integrar los programas piloto, de modo de asegurar la unidad de objetivos y de criterios conceptuales y metodológicos en la implementación, sin perder la capacidad de flexibilización según los diferentes contextos.

Esa estrategia ha asegurado la integralidad de la propuesta, pero asimismo ha permitido adaptaciones según el contexto socioeconómico de cada país y el perfil de las instituciones involucradas. Es importante reforzar dichas especificidades de la implementación de FORMUJER, que implican logros diferenciados según los pilotos.

- Programas de capacitación para la población beneficiaria directa fueron implementados en Bolivia y Argentina. En Costa Rica, la elaboración de los programas y la definición de los cursos es responsabilidad de los Núcleos Tecnológicos sectoriales, por lo que el Programa no estaba habilitado, salvo como experiencias demostrativas², a realizar cursos propios. Para atender a la población desarrolló experiencias de diversificación de la participación en la matrícula institucional y de atención y ampliación de oportunidades de las mujeres en condiciones de pobreza. FORMUJER Costa Rica definió como beneficiarias directas a quienes participaron de las experiencias de aplicación de las metodologías promovidas o diseñadas (Mujeres INA/BID), y como beneficiarias indirectas a las que participaron en los cursos INA/BID, que fueron los cursos dictados por docentes capacitados/as por el Programa o cuyos desarrollos curriculares fueron revisados, desde la perspectiva de género. Por eso, la evaluación con egresados/as, docentes y otras personas involucradas en la capacitación se circunscribe a los ámbitos en los que FORMUJER intervino.
- Bolivia, en la condición de primer programa piloto, empezó los cursos desde el inicio del Programa por lo que no incorporó plenamente conceptos y herramientas de alta pertinencia como el enfoque de proyecto ocupacional (PO) y de estrategias compensatorias. Dichos aprendizajes se han concretado de manera completa solamente en Argentina y pudieron ser transferidos a Costa Rica (el enfoque de PO) y a Bolivia, pero – en este caso- cuando ya había finalizado los programas de capacitación.

¹ Ecuador fue considerado inicialmente, pero no se concretó su participación.

² En Costa Rica se registran experiencias de articulación y proyectos formativos con diversos grupos de mujeres: asociaciones de microempresarias y ligadas al sector informal, organizaciones como Asamblea de Trabajadores del Banco Popular, INFOCOOP, AMEP.

Cuadro 2 - FORMUJER: síntesis del diseño y del modelo de implementación

Elementos centrales del diseño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transversalización de la perspectiva de género/equidad en la formación profesional ▪ Foco en la formación para la empleabilidad ▪ Orientación de la formación hacia la demanda del mercado de trabajo ▪ Focalización en las personas de bajos ingresos, en especial las mujeres.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y transferencia de metodología, por medio de programas piloto/experiencias demostrativas en diferentes países e instituciones ▪ Construcción/adaptación participativa a partir del diseño original, según las especificidades de cada país/institución.
Fechas de inicio y cierre (duración)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jun/1998-sep/2003 – Programa Regional – Cinterfor/OIT = 63 meses ▪ may/1998-mar/2002 – Piloto en Bolivia – INFOCAL = 46 meses ▪ ago/1998-nov/2003 – Piloto en Costa Rica – INA = 63 meses ▪ abr/2000-dic/2004 – Piloto en Argentina – MTEySS = 57 meses
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalidad: cooperación técnica no reembolsable (BID/FOMIN) ▪ Inversión total: US\$ 5.6 millones (BID/FOMIN = 56% + contrapartes locales = 44%)
Programa Regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación: Cinterfor/OIT – Montevideo, Uruguay ▪ Inversión total: US\$ 911.2 mil (BID/FOMIN = 71% + contraparte local = 29%)
Piloto Argentina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNE – Unidad Nacional Ejecutora (organismo gubernamental): MTEySS – Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Secretaría de Empleo/ Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional (anteriormente Secretaría de Empleo y Capacitación Laboral) – Buenos Aires ▪ Ejecución de programas piloto de capacitación: red de IFP – Instituciones que brindan formación profesional (IFP) en articulación con ONG de mujeres (ver siglas al final) <ul style="list-style-type: none"> ✓ UNQ – Universidad de Quilmes/FUDEMOS – Programa para la Formación Profesional – Zona Sur de la Gran Buenos Aires) > ONG FICAM – Foro de Investigación y Capacitación para la Mujer Trabajadora ✓ ITU – Instituto Técnico Universitario – Provincia de Mendoza (Capital y Gran Mendoza) > ONG FEC – Fundación Ecuménica de Cuyo ✓ La Punha – Cooperativa de trabajo en la Provincia de Jujuy (Puna y Quebrada, al norte del país) > ONG API – Asociación para la Promoción Integral ✓ Servicio Social del Santuario San Cayetano – entidad confesional (Zona oeste de Gran Buenos Aires) > ONG FICAM ✓ Dirección de Empleo del Ministerio de la Provincia de Córdoba (Capital y Valle de Punilla) > las IFP COMCAL – Complejo de Capacitación Laboral y CEDER – Centro de Desarrollo Regional y la ONG SEHAS – Servicio Habitacional y de Acción Social ▪ Inversión total: US\$ 1.391,7 mil (BID/FOMIN = 43% + contraparte local = 57%)
Piloto Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNE (institución privada): Fundación INFOCAL, por medio de la DEN – Dirección Ejecutiva Nacional, La Paz ▪ Ejecución de programas piloto de capacitación: 5 Departamentales de INFOCAL - La Paz, Cochabamba, Santa Cruz de La Sierra (que representan el 90% de la oferta/recursos del INFOCAL), Tarija y Sucre. ▪ Inversión total: US\$ 1,608.9 mil (BID/FOMIN = 56% + contraparte local = 44%)
Piloto Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNE (institución pública de carácter autónomo): INA – Instituto Nacional de Aprendizaje ▪ Ejecución de experiencias demostrativas: Núcleos Tecnológicos de Mecánica, Mecánica, Electricidad, Artes Gráficas y Procesos Artesanales y áreas técnicas del INA (Orientación e Intermediación, Unidad de Servicio al Usuario, Diseño Curricular, Comunicación, Servicio Social, etc.) ▪ Inversión total: US\$ 1,692.5 mil (BID/FOMIN = 59%* + contraparte local = 41%)

Fuente: Página Web y documentación del Programa – datos de inversiones consolidados para 30/09/2003 por la Coordinación Regional

* Incluye aporte adicional para financiar la prórroga del componente regional.

2. La evaluación ex post de FORMUJER

2.1. Metodología

a) Justificación y objetivos

La evaluación ex post de FORMUJER se apoya en la cláusula 3.05 del Convenio de Cooperación Técnica ATN/MH-5081 RG, que define la realización de dos evaluaciones del Programa – una intermedia y otra ex post – con cargo a recursos previstos en el presupuesto del Programa CINTERFOR/BID. La primera fue realizada entre octubre de 2001 y enero de 2002, y la evaluación ex post se previó realizarla a partir de los seis meses de concluida la ejecución.

En realidad, la evaluación ex post ha sido iniciada en setiembre de 2003, para terminarse en abril/2004. En setiembre de 2003, FORMUJER había finalizado solamente el programa piloto en Bolivia (marzo de 2002). Costa Rica y el componente regional estaban en fase de cierre, desarrollando acciones de sistematización y definiendo las líneas de sostenibilidad del Programa. Argentina tenía plazo de conclusión prorrogado hasta abril de 2004, pero había ya cumplido un porcentaje significativo de metas y acciones y contaba con logros efectivos o potenciales bien definidos. Por eso, se consideró que estaba en condiciones de ser evaluado, a pesar del desfase de cronogramas y peculiaridades del concepto de “ex post” en cada contexto.

En marzo de 2003, en Purmamarca, Argentina, el Taller Regional de Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género presentó los más significativos resultados del monitoreo y de la evaluación interna del Programa, tanto en términos de focalización en la población beneficiaria como de institucionalización y sostenibilidad del modelo. Se produjeron recomendaciones y validaciones sobre la metodología, criterios e instrumentos aplicables en la evaluación final regional, a partir de la propuesta de Modelo elaborado por ENRED Consultores en el Proyecto BID/Unión Europea “Evaluación de la incidencia de las políticas de género y capacitación laboral en la mejora de los empleos y la empleabilidad de las mujeres de bajos ingresos en América Latina”.

Todo ese conjunto de informaciones y recomendaciones ha sido considerado para definir objetivos (ver cuadro 3), metodologías y productos esperados de esta evaluación ex post, según los términos de referencia (TOR) aprobados por el BID y CINTERFOR/OIT.

Cuadro 3 - FORMUJER: objetivos de la evaluación ex post

Básicos	Específicos: evaluar ...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la viabilidad, pertinencia y eficacia de la experiencia y del modelo metodológico propuesto para dar cumplimiento a los objetivos de fortalecer la calidad, pertinencia y equidad de género de la formación técnico-profesional y de mejorar la capacidad de las instituciones para atender las necesidades de capacitación e inserción laboral de las mujeres de bajos ingresos. Dicho análisis deberá realizarse a nivel global del Programa y para cada proyecto ejecutado en los países participantes. ▪ Proponer recomendaciones e identificar lecciones aprendidas, referidas tanto a las fases de diseño como de ejecución y finalización del Programa, para ser consideradas y tenidas en cuenta en nuevos esquemas de intervención regional del BID y de CINTERFOR/OIT y para aumentar o mejorar los resultados alcanzados respecto al objetivo de disseminación y transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... la relevancia, pertinencia y eficacia de las líneas estratégicas, metodologías e instrumentos implementados por FORMUJER en relación al ámbito de acción, condiciones y objetivos de cada entidad involucrada en su implementación. ▪ ... los logros en términos de innovación, institucionalización y sostenibilidad de la perspectiva de género y de las metodologías propuestas por el Programa a nivel regional e institucional. ▪ ... la efectividad de la focalización en la población directamente beneficiaria, en el marco de las especificidades institucionales. ▪ ... los resultados e impactos del enfoque de mejoramiento de la empleabilidad de la población beneficiaria adoptado por el Programa. ▪ ... la pertinencia y eficacia del modelo metodológico y estratégico de FORMUJER a los efectos de su disseminación y transferibilidad a otras entidades o programas y para la atención de otras poblaciones con similares niveles de vulnerabilidad y/o afectadas por discriminación. ▪ ... otros impactos y/o resultados no previstos o no suficientemente destacados de la experiencia de implementación del Programa.

Fuente: TOR – Evaluación ex post, 2003

b) Referencias

Para dar cuenta de las premisas y objetivos detallados en los TOR y en el modelo ENRED, se buscó recuperar el conocimiento acumulado en el ámbito de la evaluación de políticas y programas sociales, en especial en el área de formación profesional, en la región latinoamericana. Se buscaron sobre todo experiencias recientes con algún grado de similitud con FORMUJER, ya que el Programa es pionero en la región.

Las principales referencias recuperadas (ver Anexo E) tienen dos puntos fundamentales que interesan a la evaluación de FORMUJER:

- las lecciones del proceso de construcción metodológica de la propia evaluación, o sea, la formulación de criterios, indicadores, técnicas e instrumentos más pertinentes para los programas a ser evaluados;
- la similitud parcial con los principales componentes del Programa: innovación metodológica de la formación, promoción de la equidad (de género y otras dimensiones), impulso a la empleabilidad, articulación y fortalecimiento de actores e instituciones.

A pesar de las diferencias de enfoque, escala y otras, ese conjunto de referencias permite destacar una serie de premisas que representan la visión más actual y de relativo consenso entre instituciones y especialistas que se dedican a la evaluación de políticas y programas

sociales en los últimos cinco años³. Dichas premisas, que se consideran pertinentes a la evaluación de FORMUJER, son indicadas a continuación.

- Participación de los actores en todas las etapas de la evaluación y desde la más alta gestión nacional hasta el personal de nivel operativo. Las personas más involucradas en las acciones son las que pueden hablar con más propiedad de sus logros, fortalezas y debilidades. No hay que temer a la subjetividad – un dato inherente a cualquier tipo de evaluación – sino más bien explotar su potencial de aportes significativos y controlar los sesgos por medio de comparaciones entre percepciones y evidencias, datos y opiniones.
- Democratización del acceso a los resultados de las evaluaciones, lo que implica buscar la simplicidad sin perder la profundidad de la metodología y de la presentación de informes.
- Evaluación de las acciones como componentes de políticas públicas, considerando todo el espectro de intervenciones – desarrollo metodológico, formación de gestores/formadores, capacitación y orientación profesional de poblaciones vulnerables, sostenibilidad y transferibilidad – demostrativas de la viabilidad y potencial de las propuestas en cuestión.
- Énfasis en el abordaje cualitativo y global, lo que implica ampliar el enfoque convencional de evaluación de proyectos que, en general, ponen énfasis en el análisis “costo / beneficios” o en “grupos de control”. Esos datos (costos, comparaciones) son importantes, pero insuficientes para evaluar efectos de políticas y programas que proponen intervenciones integradas y más desafiantes en la formación (como focalización de la demanda, inclusión de grupos vulnerables, construcción de la empleabilidad y ciudadanía).

c) Propuestas

Teniendo presente todo este conjunto de referencias – los TOR, el modelo ENRED (concretizado en la evaluación intermedia) y las experiencias recientes en la región – se ha propuesto la evaluación de FORMUJER bajo tres dimensiones integradas y complementarias –eficiencia, eficacia y efectividad – definidas en los siguientes términos:

- **Eficiencia** se refiere a los logros del Programa en términos del cumplimiento de sus objetivos, lineamientos y metas, o sea, significa “hacerlo bien”.
- **Eficacia** es entendida como los efectos del Programa en términos de cambios, innovaciones, avances y/o beneficios que han impulsado a las instituciones y a los/las actores involucrados/as en su implementación, además de la población beneficiaria directa de la capacitación, en especial las mujeres. Además de “hacerlo bien”, es imperativo mostrar impactos, beneficios, aprendizajes y otros efectos positivos para las entidades/personas involucradas.
- **Efectividad** es sinónimo de la sostenibilidad y transferibilidad efectiva o potencial del Programa, en el ámbito de la región, de países y/o instituciones involucrados, o sea, lo que queda y/o puede quedar de los aportes verificados. No basta “hacerlo bien” y tener efectos

³ Los sistemas y resultados del monitoreo y la evaluación de varios programas de capacitación (PLANFOR, PCS, Chile Joven, Projoven – Uruguay) han sido ampliamente discutidos por entidades/especialistas en evaluación de la región, en el seminario “Enfoques de evaluación de programas de formación para grupos desfavorecidos”, promovido por el IIEP/UNESCO, en asociación con AAPCS, realizado en San Pablo, Brasil, en diciembre de 2000. Entre otras conclusiones, el Seminario ha apuntado límites y sesgos de los modelos casi experimentales (grupos de control) para ese tipo de programa, por cuestiones éticas y de consistencia metodológica, además de su costo elevado y resultados poco pertinentes para la mejoría de las acciones. La metodología de grupos de control no es pero parece sencilla y objetiva, lo que lleva muchas veces a su aplicación sin los cuidados que un proceso “casi experimental” exige, desde el diseño de los programas a ser evaluados. (Cf. LEITE, 2003, pp. 237-280; RAMOS, 2000; RAMÍREZ Guerrero, 2002, UNESCO y AAPCS, 2000).

positivos, sino que también hay que transferir y multiplicar esos efectos, en escala creciente.

La propuesta de recortar la evaluación en tres dimensiones NO significa una evaluación aislada de cada dimensión. El recorte sirve, ante todo, para organizar el trabajo, las ideas y el análisis. El resultado final de la evaluación aborda las tres dimensiones de forma integrada y complementaria, buscando en realidad examinar cómo o hasta qué punto el Programa puede ser considerado eficiente, eficaz y efectivo.

2.2. Proceso

A partir de las premisas y los conceptos indicados, se han definido instrumentos y estrategias de evaluación viables en el marco del tiempo y los fondos disponibles, buscando asimismo conducir la evaluación ex post de modo coherente con el diseño y el modelo de implementación flexible y participativo del Programa.

La evaluación ha tenido dos etapas distintas, pero articuladas (ver cuadro 4): una de análisis documental de textos e informes disponibles sobre el Programa, y otra de investigación primaria por medio de talleres (44 participantes) y entrevistas presenciales con actores del Programa (28 personas) en cada país, complementadas por una encuesta vía Internet con especialistas de la OIT (9), de áreas potencialmente interesadas en FORMUJER.

En la primera etapa, a partir de los informes de monitoreo, evaluaciones previas y consultas a los actores del Programa, se ha intentado identificar y cuantificar – en la medida de lo posible – las evidencias de cómo FORMUJER ha sido gestionado y ejecutado para lograr sus objetivos, lineamientos y metas. La sistematización de evidencias ha sido presentada en un informe preliminar, que fue utilizado como referencia para la discusión conducida en los talleres y en las entrevistas realizadas en la segunda etapa, ofreciendo un escenario a partir del cual se sitúan las percepciones de los actores sobre la eficiencia, eficacia y efectividad del Programa.

En la segunda etapa, la dinámica de los talleres ha privilegiado discusiones en dos grupos, centradas sobre los logros e indicadores principales de FORMUJER en cada país, para las tres dimensiones evaluadas – eficiencia, eficacia y efectividad. La metodología ha enfatizado el debate entre posiciones teóricamente opuestas (afirmación / negación), para identificar dificultades, limitaciones y, sobre todo, lecciones aprendidas. Las entrevistas trataron de aspectos estratégicos para la sostenibilidad y transferibilidad del Programa, además de indagar sus fortalezas y debilidades, desde la perspectiva de personas que han tomado decisiones sobre su implementación y/o de especialistas en el área de género, trabajo y formación.

Cuadro 4 - Proceso de evaluación ex post de FORMUJER: etapas y acciones

<p>ETAPA 1 – sep-dic/2003</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Objetivo: valorar resultados y logros del Programa en relación a sus premisas, objetivos y metas, de modo de obtener una visión global del proceso y resultados de su implementación, y formulando las bases para la etapa siguiente de la evaluación.▪ Metodología: análisis de datos secundarios - bases de datos y documentación disponible hasta sep/2003 (más de 30 documentos, ver Anexo A)▪ Instrumentos: guión de preguntas que traducen criterios e indicadores para la evaluación eficiencia, eficacia y efectividad (ver Anexo B).▪ Foco del análisis: cuestiones de eficiencia – las mejor documentadas, aunque se buscaron también indicadores preliminares de la eficacia y efectividad del Programa.▪ Productos: un Informe preliminar y la propuesta metodológica para la etapa siguiente. El Informe ha sido discutido y revisado, vía Internet, por los equipos técnicos y de gestión de FORMUJER en cada país, en CINTERFOR/OIT y el BID. Su edición final ha incorporado todas las contribuciones recibidas hasta fines de noviembre/2003, y ha sido utilizada como texto de referencia para los talleres realizados en la segunda etapa.
<p>ETAPA 2 – feb-abr/2003</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Objetivo: profundizar las tres dimensiones de la evaluación, en especial las cuestiones de eficacia y efectividad, con participación de los actores del Programa.▪ Metodología: 3 talleres (44 participantes, 35 mujeres y 9 varones) y 31 entrevistas (21 mujeres y 8 varones)* con actores involucrados en la implementación del Programa, al nivel estratégico y operacional, en los 3 países/UNE (ver lista de participantes en el Anexo B).▪ Acciones complementarias: a) encuesta por Internet con especialistas de la OIT, de las áreas de género, trabajo, equidad y/o formación (12 personas contactadas, 9 respuestas); b) evaluación de calidad y pertinencia de una muestra de los principales textos conceptuales del Programa, por una especialista en género y trabajo.▪ Instrumentos: La Guía y el Informe de la primera etapa enviados con anticipación a todos/as los/las participantes de los talleres. Entrevistas: un guión básico de preguntas, adaptadas al perfil de cada entrevistado/a y a la dinámica de cada entrevista (ver Anexo B).▪ Producto: este Informe Final de la Evaluación, que sintetiza los resultados de las dos etapas y ha sido revisado por actores del Programa en dos ocasiones (una versión preliminar, vía Internet y un borrador, presentado y discutido en un taller realizado en CINTERFOR, en 1-3 de junio de 2004).

* Tres personas fueron entrevistadas dos veces

2.3. Actores

Las personas participantes de los talleres o las entrevistadas han estado vinculadas al Programa, aunque con diversos grados de involucramiento, lo que sin duda introduce diferentes tipos de sesgos, positivos o negativos, según las experiencias individuales. Pero se considera que son las más calificadas para evaluar el Programa, porque pueden tener la percepción más afinada de las dificultades, debilidades y, sobre todo, de los aprendizajes relevantes.

Las 81 personas entrevistadas y/o que participaron de los talleres pueden ser clasificadas en cuatro categorías, representando miradas diversas y complementarias sobre los temas en cuestión (ver cuadro 5):

- Ejecutivos/as – personas responsables de decisiones estratégicas para la implementación y/o sostenibilidad del Programa, o sea, los directivos de las UNE, sus asesores/as directos/as, representantes del BID y empresarios/as.
- Gestores/as – personas que se hacen cargo de la gestión del Programa, más próximas a su ejecución pero no directamente involucradas en el día a día operacional, o sea, las (ex) coordinadoras nacionales, la coordinadora regional y directivos/as de las IFP, Núcleos u otras áreas movilizadas por el Programa en cada UNE.
- Técnicos/as y/o docentes – personas que están o estuvieron directamente involucradas en los aspectos operacionales del Programa, en especial los cursos de capacitación y experiencias demostrativas.
- Consultores/as y especialistas – el personal de OIT entrevistado por correo electrónico y la consultora para la evaluación en FORMUJER Argentina.

La diversidad y complementariedad potencial de miradas de actores es un factor importante para destacar temas y cuestiones relevantes, para resaltar coherencias y divergencias, fortalezas y debilidades, además de contribuir para controlar o neutralizar parcialmente la subjetividad inherente a ese tipo de evaluación. Además, la misma consultora ha facilitado todos los talleres, realizado todas las entrevistas y redactado los diversos informes de la evaluación, lo que facilita la identificación y el manejo de los posibles sesgos.

Cuadro 5 - Perfil de los actores involucrados en el proceso de evaluación ex post de FORMUJER

Categorías de actores/as*	Participantes de los talleres	Personas entrevistadas	Total
▪ ejecutivos/as	-	13	13
▪ gestores/as	7	9	16
▪ técnicos/as y/o docentes	36	7	43
▪ especialistas de la OIT**	1	8	9
▪ total	44	37	81

* Ver lista de entrevistados/as y participantes de los talleres en el Anexo B

** Entrevista por e-mail, incluyendo la coordinadora regional (también entrevistada personalmente en la etapa 1).

2.4. Límites

El foco principal de la evaluación ex-post es FORMUJER como una propuesta global, de diseño e implementación de políticas, y no sus acciones piloto de capacitación. Se considera que ese foco amplio es más coherente con el diseño y las estrategias del Programa, aunque sea limitado por varias circunstancias – que no invalidan los resultados aquí presentados – que deben ser identificadas para precisar el alcance del análisis y las preguntas que pueden ser contestadas con razonable confiabilidad.

En ese sentido, se pueden destacar tres tipos de limitaciones: la época en que se realiza la evaluación, el concepto de “ex post” y la escasez de parámetros y referencias para comparación.

a) La época de la evaluación ex-post

Costa Rica estaría en la etapa ideal para la evaluación ex post – seis meses después de la ejecución – pero gran parte de las acciones del Plan de Sostenibilidad del Programa están previstas para 2005-2006, dados los plazos que rigen al plan y presupuesto del INA. En

Bolivia, con dos años de finalizado el Programa, la evaluación llega tal vez un poco tarde y la memoria de los actores puede estar afectada por el período transcurrido. En Argentina la evaluación ha sido casi concomitante al cierre del piloto. Ese desfase permite visualizar diferentes estadios de consolidación del Programa, pero trae dificultades en especial para el análisis de la sostenibilidad de las acciones. El problema, en verdad, no es tanto el desfase entre los pilotos, sino el concepto y proceso de evaluación ex-post.

b) El concepto de evaluación

En términos ideales, la evaluación se debe diseñar junto con el programa a ser evaluado, acompañar y retroalimentar su implementación, registrando y acumulando parámetros e indicadores que van a conformar la evaluación final. Esa estrategia permite mejorar la calidad de la evaluación y de las respuestas que puede ofrecer al final del programa.

En el caso de FORMUJER, la evaluación ex post no ha podido seguir ese camino e intenta una lectura y recuperación del Programa después de terminadas o en fase de cierre de sus acciones. Hay aquí una posible ventaja de una mirada más “neutral”, menos involucrada con lo cotidiano de la implementación, pero no es posible contestar preguntas que deberían ser formuladas ex ante, para orientar la metodología y el proceso de monitoreo, supervisión y estudios con egresados/as.

Además, en un Programa tan diversificado en componentes, extenso en implementación (tres países e instituciones diversas) y largo en el tiempo total (1998-2004), cualquier mirada ajena y posterior a la mayor parte de las acciones se torna muy selectiva y recortada, lo que sin duda reduce la riqueza de visiones y detalles de la implementación.

c) La escasez de parámetros y referencias

Todo el proceso de evaluación del Programa (incluso evaluaciones nacionales e intermedia) ha sido, ante todo, auto referido y basado en percepciones de los actores (incluso egresados/as). La evaluación ex post presenta, en la medida de lo posible, referencias ilustrativas, y ha estimulado comparaciones con otros programas; pero son intentos parciales, limitados por varios factores que son comentados a continuación.

- a) Por su diseño, sus componentes y su estrategia de implementación, FORMUJER es singular y pionero en la región, con poca similitud con programas de género y/o de capacitación ya implementados. Hay programas anteriores de género, pero dirigidos a la ampliación del número mujeres en la matrícula de algunas IFP en la región. El programa más similar al FORMUJER es el GPE de la propia OIT, pero no se ha logrado obtener datos de su implementación⁴. Hay fuertes similitudes entre la concepción de FORMUJER y del PLANFOR (ver Anexo E), pero ese Plan ha sido parte de la política de Estado e implementado en escala masiva (ha alcanzado a más de 15 millones de personas, en 8 años), lo que no permite comparaciones precisas.
- b) Las propias instituciones involucradas en la implementación de FORMUJER no cuentan con sistemas de información o series de estadísticas (excepto el INA) que puedan servir de referencia para evaluar acciones del Programa⁵. Ninguna realiza seguimiento de

⁴ Se registran líneas de cooperación de la Coordinación Regional de FORMUJER con el GPE (ver cuadro 20, ítem 5.2). La consultora de la evaluación ex post ha trabajado en la adaptación del GPE para Brasil (en 1999-2002), pero no ha logrado obtener noticias concretas de su publicación o utilización en la actualidad.

⁵ Uno de los efectos de FORMUJER ha sido precisamente estimular/mejorar la organización de sistemas de información y seguimiento de egresados en las IFP involucradas en su implementación.

egresados/as. Ese tipo de información – estadísticas de la formación, seguimiento de egresados – se encuentra más bien consolidado en algunas IFP de Brasil (SENAI, SENAC) y programas como PLANFOR y Capacitación Solidaria (ver Anexo E), pero son contextos y escalas poco comparables a los de FORMUJER.

- c) El Programa no ha definido y acumulado, desde el inicio de la implementación, parámetros de desempeño comparables con los pocos datos disponibles sobre otros programas de las propias UNE/IFP u otras instituciones en la región (como por ejemplo, tasas de deserción, participación femenina según tipos de formación, inserción laboral, costos por hora de capacitación, etc.)⁶. Hay, sin embargo, mucha información sobre FORMUJER, presentada en informes que han sido recuperados en la medida de lo posible, pero no permiten reconstruir lo que debería ser un sistema de información de gestión. Además, si bien el Programa ha realizado muchos esfuerzos para lograr una base de datos única a nivel regional de beneficiarios/as, no se logró concretarla de manera amplia y efectiva⁷. Por tanto, no se cuenta con un sistema de información sencillo y amigable, que permita agregar y comparar datos e informaciones. No sería imposible reconstruir ese sistema, a partir de los datos disponibles y de una investigación complementaria, pero sería una tarea compleja, larga y costosa, que se justificaría para un programa terminado, transferido y multiplicado como es FORMUJER.
- d) Los estudios con egresados/as realizados en el marco del Programa fueron orientados por una metodología basada en la percepción de las personas sobre su situación antes y después de los cursos, sin definirse referencias para comparar los logros verificados (por ejemplo: de otros públicos de las propias IFP o diferenciaciones al interior de la población beneficiaria misma). La agregación y comparación de los datos disponibles es limitada porque cada país ha adaptado la metodología de evaluación (incluso los formularios) a su situación peculiar, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas de diferentes modos. Para cubrir esa brecha, sería necesaria una compleja y costosa investigación primaria, en los tres países, que no sería viable en el marco del tiempo y de los fondos de la evaluación ex-post y que, además, no tendría retornos significativos para un Programa cerrado. Existiría además la complicación metodológica de tomar egresados/as con mucho tiempo post curso en Bolivia y poco tiempo en Argentina, lo que resultaría en un fuerte sesgo sobre los posibles efectos de la formación.

Los capítulos planteados a continuación sistematizan y analizan **indicadores y percepciones** de los actores – participantes de los talleres y entrevistados/as – sobre la eficiencia, eficacia y efectividad del Programa, resaltando sus fortalezas y debilidades. Cuando es posible, los indicadores y percepciones se comparan con referencias de otros programas (ver Anexo E), siempre teniendo en cuenta las propuestas, objetivos y metas de FORMUJER.

⁶ Por ejemplo: para el monitoreo y la evaluación del PLANFOR (ver Anexo E) han sido negociados, desde el inicio, indicadores y parámetros de equidad/inclusión definidos a partir del perfil de la PEA (composición por sexo, etnia, edad, escolaridad, ingreso, tasas de ocupación, etc.). Otros indicadores, como los de eficiencia y calidad (costos, tasas de deserción, duración de la formación, calificación del personal técnico-docente, etc.) fueron definidos con base en el mercado de formación en Brasil, tomándose por referencias de las IFP históricas – Senai, Senac, etc., la red de escuelas técnicas federales y de institutos privados de capacitación.

⁷ Hay problemas de consistencia (apuntados por una consultoría anterior y confirmados en la evaluación ex post) en cuanto a las bases de datos de población beneficiaria (en SPSS).

3. Eficiencia: logros del Programa

3.1. Conceptos, criterios e indicadores

Se define **eficiencia** como el cumplimiento de los objetivos, las metas y premisas del Programa a lo largo de su proceso de implementación. En programas que tienen la concepción global y la ambición de alimentar políticas, como es el caso de FORMUJER, no basta evaluar resultados; es necesario y relevante verificar el proceso, o sea, cómo se los alcanzó. En suma, se trata de “hacerlo bien”.

Para evaluar la eficiencia de FORMUJER, se han definido tres dimensiones, pautadas en un abanico de 11 criterios (ver cuadro 6), tomando por base sus objetivos y propuestas. Como se ha explicado (ver ítem 2.4), FORMUJER no ha definido ex ante parámetros de desempeño que permitan la comparación con otros programas o públicos, o sea, la evaluación de eficiencia es ante todo el análisis de la coherencia y consistencia internas del Programa, a partir de los indicadores recuperados y las valoraciones de los actores (participantes de talleres y entrevistados/as).

Cuadro 6 - Eficiencia: dimensiones y criterios para la evaluación de FORMUJER

Dimensiones	Criterios para evaluación*
1. Focalización de la demanda > mercado y población beneficiaria	1. Identificación/incorporación de las demandas del mercado de trabajo 2. Identificación/inclusión de las poblaciones prioritarias 3. Promoción de la inserción laboral de la población beneficiaria**
2. Calidad y pertinencia de la formación***	4. Desarrollo/adaptación de materiales técnico-didácticos 5. Sensibilización y capacitación del personal técnico-docente 6. Satisfacción de la población beneficiaria con respecto a la capacitación
3. Gestión técnico-administrativa	7. Optimización técnico-financiera: cumplimiento de plazos, metas, etc. 8. Apertura de espacios de reflexión y/o intercambio y producción de documentación 9. Calidad y cantidad de equipos técnico-administrativos 10. Supervisión, monitoreo, información y evaluación 11. Divulgación y comunicación

* Los criterios fueron presentados en forma de preguntas (ver Anexos A-B), para facilitar su discusión en los talleres de evaluación realizados en los 3 países

** Inicialmente dividido en dos criterios, que se juntaron para fines de análisis.

*** En términos de los enfoques y la metodología del Programa (género, equidad, competencias, empleabilidad)

Los ítems que se mencionan a continuación analizan las tres dimensiones indicadas y los respectivos criterios, en dos bloques:

- los indicadores disponibles (datos, informaciones) en cada dimensión, presentados según el orden propuesto en el cuadro 6;
- las valoraciones de los actores (participantes de los talleres y entrevistados/as) sobre fortalezas y debilidades del Programa.

Con base en dichas valoraciones se han reordenado las dimensiones/criterios según la frecuencia de respuestas positivas de los/las participantes de los talleres (ver Anexo C), lo que resulta en un clasificación diferente de la que fue propuesta en el cuadro 6, pero, en sí misma, indicativa de fortalezas y debilidades del Programa (ver cuadro 7).

Cuadro 7 - Reordenación de las dimensiones/criterios de evaluación de eficiencia resultante de la valoración de los actores (participantes de talleres y entrevistados/as)

***1. Focalización de la demanda (tercera** en la valoración de los actores)**

Orden* propuesto	Valoración de los actores**	Criterios propuestos*
1	tercero	1. Identificación/incorporación de las demandas del mercado
2	segundo	2. Identificación/inclusión de las poblaciones prioritarias
3	primero	4. Promoción de la inserción laboral de la población beneficiaria.

***2. Calidad y pertinencia de la formación (primera** en la valoración de los actores)**

1	segundo	5. Desarrollo/adaptación de materiales técnico-didácticos
2	primero	6. Sensibilización y capacitación del personal técnico-docente
3	tercero	7. Satisfacción de la población beneficiaria respecto a la capacitación

***3. Gestión técnico-administrativa (segunda** en la valoración de los actores)**

1	quinto	8. Optimización administrativo-financiera
2	primero	9. Espacios de reflexión y/o intercambio y documentación
3	segundo	10. Equipos técnico-administrativos
4	tercero	11. Supervisión, monitoreo, evaluación, información
5	cuarto	12. Divulgación

* Orden propuesto en el cuadro 6

** Según la frecuencia de respuestas positivas en cada dimensión/criterios (ver Anexo C).

Como era esperable, dadas las evidencias documentadas sobre la implementación del Programa y la experiencia positiva de la mayoría de los actores, predomina una visión positiva sobre la mayoría de las acciones. Aún así, es posible destacar fortalezas y debilidades, a través de la comparación de tres bloques de referencias que resultan de miradas diferentes sobre el Programa: las respuestas a la Guía de evaluación, los debates en los talleres y en las entrevistas con actores que se han vinculado al Programa de diferentes formas (ver cuadro 5 y Anexos B y C).

Con base en esas referencias, las **fortalezas** se definen como los puntos de relativo consenso sobre éxitos, mejores logros, avances, o sea, lo que ha funcionado bien o superado las expectativas. Las **debilidades**, a su vez, traducen sobre todo dificultades, metas y objetivos parcialmente logrados, o sea, lo que no funcionó como se esperaba o deseaba.

3.2. Formación: calidad y pertinencia

Como ya explicado (ítem 3.1), se trata de la segunda dimensión propuesta para evaluar la eficiencia de FORMUJER, pero se sitúa en primer lugar en términos de percepción positiva de los actores movilizados (ver cuadro 7).

3.2.1. Indicadores (ver cuadro 8)

FORMUJER ha propuesto una formación de calidad para grupos vulnerables, integrando los enfoques de género y equidad, de competencias y empleabilidad como respuesta efectiva a los cambios en el mundo del trabajo y las necesidades de desarrollo personal y profesional de los individuos.

Estos enfoques han implicado, desde el inicio del Programa, el desarrollo de una tecnología de la formación, a través de dos líneas de acción: por un lado, la producción y/o revisión de textos de referencia y materiales didácticos, considerados como herramientas de trabajo del Programa; por otro lado, la sensibilización y capacitación de actores clave – gestores/as,

técnicos/as y docentes – para la concretización de esos enfoques en planes y programas de formación. Todo eso ha impactado positivamente en la formación, resultando en una mejor atención a la población beneficiaria. Esas referencias forman los criterios para evaluar la calidad y pertinencia de la formación, según los indicadores y comentarios presentados a continuación.

a) Desarrollo/adaptación de referencias y materiales didácticos

El Programa ha impulsado el desarrollo y/o adaptación de perfiles ocupacionales y currículos de formación en los tres países, a partir de los estudios de mercado y/o en consulta con el sector productivo, movilizándolo consultores y los propios equipos de FORMUJER, de las UNE/IFP y de la coordinación regional. El resultado de ese esfuerzo es un vasto repertorio de currículos revisados o elaborados a partir del cruce de género-competencia, considerado innovador en el contexto de la formación profesional de la región.⁸

Toda esa producción de conocimientos y herramientas ha sido sistematizada en una extensa lista de textos conceptuales, metodológicos y herramientas, publicada y/o disponible en la página Web y en CD-ROM producido por el Programa, destacándose dos series - *Materiales conceptuales y didácticos* y *Sistematización de metodologías, resultados y lecciones aprendidas* – que tratan de consolidar y profundizar los componentes estratégicos del Programa: transversalización del enfoque de equidad de género, formación por competencias y formación para la empleabilidad.

Las publicaciones afines de CINTERFOR/OIT (boletín, libros, etc.) fueron también incorporadas a la caja de herramientas del Programa y distribuidas entre las instituciones y docentes, ampliando el rubro Publicaciones del Programa y ofreciendo soportes conceptuales y herramientas relevantes para sus ejes temáticos.

b) Sensibilización y capacitación de gestores/as, técnicos/as y docentes

La totalidad del personal más directamente involucrado en el Programa – gestores/as, técnicos/as y docentes/as - de las UNE/IFP ha sido capacitado en los tres países, la mayoría al iniciarse su implementación. Se estima que la capacitación más intensiva del Programa (sin contar las acciones de sensibilización) ha alcanzado, directamente o por multiplicación, casi a 900 personas de nivel técnico-docente (180 en Bolivia, 360 en Costa Rica y 330 en Argentina).

Además de la capacitación focalizada del personal técnico-docente, el Programa ha asegurado – por acciones de la Coordinación Regional y/o las UNE/IFP – la apertura de espacios de discusión e intercambio técnico, mediante la continua realización de talleres, seminarios y otros eventos regionales y nacionales. Dichos espacios son parte de las estrategias de supervisión/monitoreo, pero también de construcción participativa, que ha resultado en aprendizajes directos para los/las participantes y, asimismo, ha ampliado o fortalecido su potencial de multiplicación.

c) Satisfacción de la población beneficiaria

Las encuestas al final de los cursos y/o con egresados/as en los tres pilotos revelan valoraciones mayormente positivas en cuanto a los contenidos y a la utilidad de la formación, los materiales didácticos, la actuación de los/las docentes y a toda la atención recibida

⁸ Desde su diseño el Programa ha buscado recuperar aprendizajes de otros programas – de la propia OIT (Centro de Turín), CEPAL, ONUDI y las UNE/IFP- para identificar las metodologías vigentes y la viabilidad de su aplicación en el ámbito de FORMUJER. Se destaca: el Proyecto 102”, en 1975 (diagnósticos sobre el empleo y la FP de la mujer en 9 países de América Latina) y el “Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnica-Profesional en América Latina”, en 1992, coejecutado con el Centro de Formación Turín y la Consejería para la Mujer Trabajadora de la OIT, dirigido a incrementar y diversificar la participación de las mujeres en la formación profesional en la región (INA y INFOCAL han participado del Programa).

(incluyendo becas y otros apoyos). La mayoría de las mujeres consultadas (en Bolivia y Argentina) valoran también la no discriminación de género durante los programas. La evaluación negativa incide en general sobre la duración: a la mayoría de las personas les gustaría permanecer más tiempo en la formación.

Ese resultado positivo refleja el control que los pilotos han podido lograr sobre los principales factores que afectan la calidad de la formación: docentes capacitados/as, material didáctico pertinente, apoyos a los/participantes (becas, estrategias compensatorias) para facilitar y viabilizar su permanencia en la formación.

Argentina ha buscado comparar los cursos de FORMUJER con otras alternativas de formación ya experimentadas por la población beneficiaria. Los resultados son también muy positivos, resaltando las ventajas de los cursos brindados en el marco del Programa.

Se debe registrar, sin embargo, que la reacción positiva inmediata a la conclusión de los cursos es frecuente en programas de capacitación, aún más cuando se trata de grupos vulnerables. Dichos grupos, por su propia condición de exclusión, valoran la atención recibida más positivamente que otros públicos, sea por falta de parámetros de comparación, sea porque temen que opiniones negativas les quite la atención. Becas u otras formas de apoyo sin duda contribuyen para reforzar la visión positiva. Resultados similares son registrados en los estudios con egresados/as de otros programas para grupos vulnerables, en especial PLANFOR y PCS (ver Anexo E).

Cuadro 8 - Calidad y pertinencia de la formación: indicadores de logros de FORMUJER

Criterio 5*: Desarrollo/adaptación de materiales didácticos según los enfoques del Programa

- ✓ B > Revisadas con enfoque de género 33 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación. Propuesto un Clasificador Nacional de Ocupaciones en formato interactivo por competencias laborales y con perspectiva de género.
- ✓ C > Revisados 63 módulos a lo que se agregan 9 salidas certificables. Revisadas/reformuladas desde el enfoque de género, a partir de pedidos de los Núcleos del INA, 31 salidas certificables, incluyendo tanto cursos básicos y masivos como técnicos específicos.
- ✓ A > Diseñados 11 perfiles socio profesionales con enfoque de competencia laboral y revisadas con enfoque de género 18 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación.

Criterio 6*: Sensibilización y capacitación técnico-pedagógica del personal técnico-docente

- ✓ Capacitado el 100% del personal directamente involucrado en las acciones – gestores/as, técnicos/as y docentes/as - de las UNE/IFP en los tres países, la mayoría al iniciarse la implementación del Programa: capacitadas, directamente o por multiplicación, casi 900 personas de nivel técnico-docente (A = 330, B = 180 en Bolivia y C = 360).
- ✓ A > Capacitados/as 330 instructores/as. El 80% de los instructores/as y el 100% de los orientadores/as laborales involucrados en el Programa fueran capacitados técnicamente y sensibilizados en género durante los dos primeros años del Programa
- ✓ B > 146 docentes participantes en talleres para la aplicación de la *Guía de Transversalidad del Enfoque de Género* + 13 personas capacitadas como orientadoras-multiplicadoras (cada una ha replicado la capacitación al menos a otras 3 personas).
- ✓ C > Sensibilización de los niveles técnicos y de gestión del INA y profundización en la capacitación de responsables de las áreas de planeamiento y diseño curricular de las áreas técnicas y 12 Núcleos del INA (15 personas), que se han encargado de la multiplicación a sus equipos (estimando que la tengan alcanzado por lo menos otras 10 personas**).
- ✓ Creados espacios de discusión, intercambio técnico, construcción participativa, supervisión y monitoreo, mediante la continua realización de talleres, seminarios y otros eventos regionales y nacionales.
- ✓ Organizada y diseminada una “caja de herramientas” del Programa, formada por textos conceptuales, metodológicos y didácticos, publicados y/o disponibles en la página Web y en un CD-ROM, además de publicaciones afines de CINTERFOR/OIT (boletín, libros, etc.)

Criterio 7*: Satisfacción de la población beneficiaria sobre la atención y capacitación recibida

- ✓ Valoración positiva de la casi totalidad los/las participantes acerca de los talleres de orientación (B-C), la metodología de PO (A), el contenido y utilidad de los programas, los materiales didácticos, la disponibilidad de recursos de apoyo, la atención recibida, las actitudes de los docentes (atención, no discriminación)
- ✓ Valoración positiva de la casi totalidad de las mujeres sobre las pasantías como complementación/refuerzo de la formación (B)
- ✓ Valoración positiva de más de un 80% de los monitores de las empresas sobre desempeño de las mujeres que realizaran pasantías (B)
- ✓ Valoración positiva de un 80% o más de las mujeres sobre la atención específica recibida
- ✓ Valoración positiva los/las participantes acerca de la metodología, contenidos y otros aspectos de los cursos FORMUJER, comparados a otros cursos realizados (A – grupos focales)
- ✓ Duración de los programas considerada insuficiente por la mayoría, por desearon permanecer más tiempo en la formación (A)

Fuente: documentación del Programa (ver Anexos A y D)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica

*La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6).

** Esa puede ser una estimación conservadora. Una persona entrevistada, de uno de los Núcleos Tecnológicos del INA, ha afirmado que todo su personal de planta (55 personas) ha sido capacitado o sensibilizado por multiplicación, bajo su coordinación directa.

3.2.2. Valoraciones: fortalezas y debilidades (ver cuadro 9)

Las fortalezas o logros más destacables en relación a la calidad y pertinencia de la formación se refieren a dos lineamientos estratégicos del Programa, con abundantes evidencias de logros:

- por un lado, el desarrollo de la tecnología de formación, incluyendo la metodología de formación por competencias y género, los materiales didácticos y herramientas ofrecidas por el Programa;
- por otro, la inversión en la sensibilización y capacitación de actores clave, en especial los/las docentes, a través de metodología participativa, eventos muy bien organizados, materiales de calidad y formadores/as calificados/as en aspectos técnicos y actitudinales.

En general, las debilidades apuntan a problemas externos o fuera del marco del Programa:

- falta de tiempo para profundizar/consolidar logros;
- pequeña escala de las acciones (de capacitación, sensibilización, desarrollo curricular), en relación a la dimensión/diversidad de las instituciones/países – aún reconociendo el carácter piloto del Programa;
- fondos limitados para algunas acciones (sobre todo para becas en Bolivia);
- deficiencias de lectura-escrita de los/las beneficiarios/as y resistencias al tiempo de capacitación, considerado “largo” por algunos grupos, en algunos Departamentos de Bolivia (Se trata aquí de un problema frecuente en la capacitación de adultos, sobre todo de grupos vulnerables. La formación, aún considerada “rápida” por técnicos y docentes (100-200 horas), es vista como “larga” por los/las beneficiarios, dada su poca familiaridad con la rutina de cursos y su urgencia en capacitarse para poder buscar trabajo o volver a ocuparse en un trabajo precario.)

Es necesario observar que la mayoría de los actores parecía poco familiarizada con los resultados de las encuestas con la población beneficiaria directa, que serían la principal fuente de información sobre su grado de satisfacción respecto a la capacitación recibida, por varios motivos: tiempo transcurrido desde los cursos (Bolivia), informe final de evaluación todavía no concluido (Argentina) y evaluación parcial de las acciones (Costa Rica)⁹. O sea, aquí las debilidades parecen resultar más de la falta de información, que de una percepción negativa de los actores respecto a la capacitación impartida por el Programa.

⁹ En Costa Rica, la capacitación técnica brindada en los cursos regulares del INA no es evaluada ni tiene práctica de seguimiento institucional (la UNE del FORMUJER evaluó la reacción ante los TIO que fueron las acciones formativas que ella realizó directamente).

Cuadro 9 - Calidad y pertinencia de la formación: percepciones sobre fortalezas y debilidades del Programa

Fortalezas (éxitos, mejores logros)	Debilidades (dificultades, logros parciales)
--	---

Criterio 6*: Sensibilización y capacitación técnico-pedagógica del personal técnico-docente

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodología participativa, construcción colectiva ▪ Organización impecable de los eventos ▪ Materiales de calidad ▪ Perfil de los/las formadores/as o consultores/as (relacionamiento personal, calificación técnica, capacidad de comunicación) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de tiempo para profundizar/consolidar los aprendizajes ▪ Pequeña escala al nivel de las propias UNE/IFP, insuficiente para cubrir la diversidad de actores relevantes para el Programa (B-C) ▪ Ausencia/poca participación de niveles directivos/gestión en las acciones de sensibilización (B)
---	---

Criterio 5*: Desarrollo/adaptación de materiales didácticos según los enfoques del Programa

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologías/enfoques innovadores/desafiadores para las UNE/IFP: formación por competencias, transversalización del enfoque de género/equidad, cruce de competencia-género ▪ Calidad y contenido de los materiales técnico-didácticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco tiempo y escala insuficiente para profundizar/validar la formación en desarrollo curricular por competencia y la capacitación del personal técnico-docente en esa metodología ▪ Cobertura insuficiente a nivel de la propia institución (B-C) ▪ Tiempos superpuestos para procesos de elaboración de perfiles, diseños curriculares y materiales didácticos, al inicio del Programa (A-B) ▪ Heterogeneidad en los logros de diseño de materiales y del uso de estrategias didácticas (A)
--	--

Criterio 7*: Satisfacción de la población beneficiaria sobre la atención y capacitación recibida

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración positiva casi unánime de la población beneficiaria sobre la calidad y utilidad de los cursos ▪ Valoración del enfoque de género/equidad por los/las participantes ▪ PO, becas/estrategias compensatorias como estímulo para acceso/permanencia de las personas y como factores de mayor pertinencia de la formación (desarrollo personal, proyectos ocupacionales) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña escala de los programas de capacitación en relación a la diversidad de situaciones de cada país/institución ▪ Falta de fondos para atribución de becas a toda la población (B) ▪ Deserciones causadas por retraso en los recursos para becas (B) ▪ Bajo nivel educacional (de lectura-escrita) de la población (B) ▪ Resistencias por el tiempo de formación, considerado largo por algunos grupos de beneficiarios/as(B)
---	---

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica (cuando no hay indicación, son aspectos pertinentes a los 3 pilotos).

**La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6), pero la ordenación refleja la valoración de los actores (en orden decreciente de las respuestas afirmativas/positivas, como explicado en el ítem 3.1).

3.3. Gestión: metas y optimización

La gestión técnico-administrativa ha sido propuesta como tercera dimensión para evaluar la eficiencia del Programa, pero ha sido posicionada en segundo lugar a partir de la valoración de los actores (ver ítem 3.1, cuadro 7). Dicha dimensión es integrada por cinco bloques de criterios, que reúnen los indicadores y valoraciones presentados a continuación.

3.3.1. Indicadores (ver cuadro 10)

a) Alcance de metas

Los datos sobre el Programa indican que se cumplieran (o se superaran, en algunos casos) sus metas cuantitativas y sus términos contractuales. FORMUJER ha beneficiado 3,4 mil personas, superando la meta (revisada) de 2,3 mil beneficiarios/as directos/as, alcanzando el 84% de la meta inicial del Programa (4 mil personas). El Programa tiene, además, un número creciente de beneficiarias/os indirectas/os, de 6,4 mil personas (datos de fines de 2003), a través de acciones de orientación ocupacional (800 personas en Bolivia), participantes de cursos revisados o con docentes capacitados por el Programa en Costa Rica (2 mil) y por aplicación de la metodología de PO a otros programas del MTEySS y de las IFP en Argentina (3,6 mil personas).

b) Plazos

Los plazos son el ítem que ha comportado más ajustes. Cada piloto de FORMUJER tenía una duración prevista de 36 meses que, sin embargo, se ha visto revisada/prorrogada por diferentes períodos en los distintos países participantes y en la dimensión regional, justificados por factores externos al Programa, como crisis político-económica y ajustes a reglamentos de las UNE, que han aumentado la complejidad y los tiempos de los trámites burocráticos, ya complejos en convenios con organismos internacionales.

c) Ejecución financiera

El Programa ha totalizado una inversión de 5,6 millones de dólares, un presupuesto considerado pequeño para el tipo de intervención, incluyendo tres países lejanos entre sí y un gran peso del componente de investigación y desarrollo, que suele ser más costoso que las acciones de capacitación directa (ver ítem sobre costos, a continuación).

La integración de las contrapartidas ha superado las previsiones en Argentina y en la Coordinación Regional. CINTERFOR casi ha duplicado la contrapartida, aún sin cuantificar otros aportes tangibles como la infraestructura para la página Web, la disponibilidad y distribución de todo el acervo bibliográfico del Centro, las misiones e instancias de disseminación y capacitación organizadas o en las que CINTERFOR participa, etc.¹⁰ Costa Rica también ha aportado fondos para financiar la prórroga del componente regional al final de 2003, medida indispensable para terminar las acciones de sistematización, transferencia y disseminación del Programa.

Se registra un promedio de 92% de ejecución financiera del Programa, con 85% referentes a la ejecución de fondos del BID y 104% de los fondos locales/regional (en función de la superación de contrapartidas en CINTERFOR y Argentina). Los niveles de ejecución son

¹⁰ La asistente técnica de la coordinación regional ha sido financiada en 1998/99 por la cooperación finlandesa, después reemplazada por una asistente local que, además, asumió la página Web. Esa asistente ha sido parcialmente financiada por el Programa y en parte por Cinterfor/OIT sin que este aporte haya sido contabilizado como contrapartida

igualmente elevados¹¹ a nivel de cada país y del componente regional. Argentina registra la ejecución más baja de fondos del BID (58%), ello se debe a la devaluación del dólar en el 2002, que implicó multiplicación casi por tres de los recursos con relación a los costos efectivos (y además el Programa no está todavía cerrado).

d) Costos – estimativas y comparaciones

El Programa registra una inversión total de US\$ 1.7 millón en el rubro “becas y participantes” (US\$ 756.7 mil en Argentina, US\$ 437.2 mil en Bolivia y US\$ 84 mil en Costa Rica) y un total de 3,4 mil personas capacitadas (866 en Argentina, 1.588 en Bolivia y 479 en Costa Rica).

A partir de esos datos, es posible estimar, en números gruesos, un promedio de US\$ 500 de gastos por participante, con variaciones entre los pilotos (US\$ 874 en Argentina, US\$ 275 en Bolivia y US\$ 174 en Costa Rica), esperables en función de especificidades de las acciones (como duración de dos cursos, tipo y escala de becas/estrategias compensatorias) y de los precios de mercado en cada país.

Estos costos pueden ser considerados razonables y optimizados – para un piloto – en comparación con programas de capacitación de jóvenes, implementados a gran escala en la región, como por ejemplo¹²:

- Proyecto Joven – Argentina: costo de US\$ 900 por participante > 100 mil personas capacitadas en 1996-98 = inversión total de US\$ 90 millones (Cf. GALLART, 2000, p. 267-268).
- Programa de Capacitación de Jóvenes de la Red de Solidaridad Social – Colombia: costo de US\$ 500 por participante > 10,9 mil personas capacitadas en 1996-98 = inversión total de US\$ 5.5 millones (Cf. GÓMEZ y CASTRO, 2000, p. 138)
- PROJoven – Perú: costo de US\$ 550 por participante > 4,4 mil personas capacitadas en 1996-98 = inversión total de US\$ 4.4 millones (Cf. SAAVEDRA Y CHACALTANA, 2000, p. 89).

e) Equipos técnico-administrativos

El esfuerzo de optimización se traduce también en el tamaño y perfil de los equipos técnico-administrativos responsables de la implementación del Programa. En la coordinación regional y en cada UNE se conformó un equipo de tamaño mínimo y de perfil polivalente, apoyado por consultorías externas y, sobre todo, por personal de las propias IFP. De esa manera, se ha potencializado la capacidad de actuación de los equipos mínimos del Programa, además de cumplir el objetivo de desarrollar capacidades en las instituciones ejecutoras.

Se observa que todo el personal involucrado en el programa ha pasado por procesos de sensibilización y/o capacitación, a través de cursos/talleres nacionales, eventos regionales y publicaciones técnico-didácticas, como comentado en el ítem 3.2.

¹¹ El PLANFOR, en Brasil (ver Anexo E) ha fijado un parámetro de ejecución de por lo menos 80% de los fondos anuales, casi tres veces mayor que el promedio de ejecución de fondos públicos en el país (25-30%). Después de los dos primeros años de ejecución, el Plan ha alcanzado y mantenido un promedio de ejecución 90% o más.

¹² El PLANFOR ha logrado costos más optimizados, porque desde el inicio ha operado en gran escala y ha fijado parámetros de costo por hora de capacitación (entre US\$ 0.5-1,00 por hora, incluyendo apoyos como traslado, comida, materiales didácticos a los/las participantes, con excepción de pasantías). Esos parámetros eran necesarios para cubrir la diversidad del país y las especificidades de la demanda, en términos de contenido y duración de los cursos, además de servir para monitorear las acciones. Sin embargo, la comparación exige cuidado, porque el cambio en Brasil ha flotado diariamente desde 1994 y los cálculos en dólares son poco precisos.

f) Supervisión y monitoreo

El Programa ha sido continuamente monitoreado y supervisado por diversos mecanismos, previstos en su diseño e implementados y/o adaptados desde la Coordinación Regional y desde las UNE, incluyendo talleres, reuniones técnicas, visitas, informes y encuestas con actores (gestores, técnicos, docentes) y la población beneficiaria. Ese proceso ha sido valorizado como instancia de construcción y aprendizaje participativa, de obtención de insumos para mejoras del proceso, además de estimular el cumplimiento de metas y la optimización de su gestión técnico-financiera.

g) Evaluación

Los tres países han caracterizado el perfil de entrada de la población beneficiaria adaptando la ficha de inscripción definida por la coordinación regional y Bolivia, luego adoptada por el modelo ENRED y adaptada por los países, como punto de partida para las acciones de formación y para el seguimiento de egresados/as.

La evaluación de los efectos de la capacitación para la población beneficiaria ha sido realizada en diferentes etapas del proceso formativo, en momentos históricos diferentes, utilizando metodologías propias y otras, complementarias o adaptadas del modelo ENRED, según las posibilidades y singularidades de cada piloto.

h) Comunicación y divulgación

El Programa ha desarrollado e implementado una estrategia de comunicación/divulgación masiva y focalizada, incluyendo: por un lado, divulgación/sensibilización de públicos externos, sobre todo de empresarios, a través de medios diversos (folletos, campañas por radio, TV, periódicos); por otro, consulta, sensibilización e información a los públicos internos de las UNE/IFP. Dicha estrategia ha sido consolidada en el texto “Estrategia de comunicación, una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad” que contiene un CD con todas las piezas comunicacionales elaboradas hasta feb/2003

El Programa destaca, además, la construcción y diseminación de una identidad concretada por el sello “SABER VALE”, elaborado por Bolivia y asumido regionalmente.

Cuadro 10 – Gestión técnico-administrativa: indicadores de logros de FORMUJER

Criterio 8*: Optimización técnico-financiera

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Plazos: previsión inicial de 36 meses extendida para 57 (B), 48 (A) y 63 (C), totalizando casi 6 años de intervención en la región.✓ Inversión financiera total: US\$ 5.6 millones – altamente optimizado para el tipo de intervención (3 países lejanos entre sí y gran peso del componente de investigación y desarrollo).✓ Integración de las contrapartidas superior al previsto (de CINTERFOR y de Argentina + aportes adicionales del INA)✓ Ejecución financiera (datos de sep/2003) = promedio de 92%, con 85% referentes a la ejecución de fondos del BID y 104% de los fondos locales/regional (en función de la superación de contrapartidas en CINTERFOR, Argentina y Costa Rica).✓ Costos de capacitación = promedio de US\$ 500 por participante > optimizado por tratarse de un piloto, en comparación con programas masivos de capacitación de jóvenes, ejecutados en la región, durante los años 90 (Ejemplos: programas en Argentina, Colombia y Perú registran promedios de US\$ 500 y US\$ 900 por persona capacitada – ver referencias en el texto)✓ Metas de capacitación de la población beneficiaria directa: superadas en un 44% (3,4 mil personas hasta abril de 2004)✓ Beneficiarios/as indirectos/as (logro no previsto): 6,4 mil personas de otros programas beneficiadas por la transferencia de la metodología de PO (A) y/o acciones de orientación ocupacional (B y C).✓ Participación de mujeres en la formación = 85% (meta de prioridad a las mujeres en la formación)✓ Participación de mujeres en áreas innovadoras/no tradicionalmente “femeninas” = 25% (meta) |
|--|

Criterio 9*: Espacios de reflexión y/o intercambio y producción de documentación

- ✓ Talleres: nacionales (8) de presentación de resultados, capacitación y revisión de planes de actividad; regionales anuales (3) con sus respectivas memorias, uno en cada país, incluyendo seminarios de capacitación sobre temáticas clave del Programa; temáticos de intercambio y sistematización de resultados y lecciones aprendidas en la ejecución del modelo de intervención
- ✓ Metodologías y materiales por líneas de acción y unidad ejecutora sistematizadas y editadas mediante las Publicaciones Regionales y Nacionales, en la Web (con versión en inglés y espejos en Ginebra, Nueva York y Tokio) y un CD específico

Criterio 10*: Equipos técnico-administrativos

- ✓ Conformados equipos de tamaño mínimo y perfil polivalente en cada UNE y en la coordinación regional, apoyado por consultorías externas y sobre todo por personal de las propias IFP.
- ✓ Equipo de gestión del Programa = 21 personas > Coordinación Regional = 5 personas, UNE/A = 6 personas, UNE/B = 2 personas y UNE/C = 8 personas
- ✓ Personal técnico-docente directamente involucrado en las acciones = casi 900 personas de las UNE/IFP

Criterio 11*: Supervisión, monitoreo, evaluación, información

- ✓ Estructuradas 3 bases de datos (una para cada país) con variables acordadas y compatibilizadas a nivel regional (perfil de la población beneficiaria).
- ✓ Integrada la base de datos de participantes y procesada la información disponible.
- ✓ Supervisión, monitoreo e intercambio presencial y virtual permanente desde la coordinación regional, entre los países y al interior de las IFP
- ✓ Consolidados 10 Informes semestrales de Progreso y Monitoreo a nivel regional y todos los informes previstos en los convenios nacionales
- ✓ Realizados talleres anuales regionales de monitoreo y evaluación (para revisión/aprobación de planes de trabajo por gestores/as y especialistas del BID, de CINTERFOR y de las UNE/IFP).
- ✓ Realizada, analizada y diseminada la Evaluación Intermedia del Programa en 2001

Mecanismos de evaluación de los efectos/beneficios de la capacitación en los 3 pilotos:

Bolivia (2000-2001)

- Evaluación de los talleres de orientación por el total de participantes = 301 personas en los 5 Departamentales (37% del total de 1.588 beneficiarios/as)
- Evaluación de la capacitación = 456 personas (29% del total) – 332 mujeres y 124 varones, participantes de 16 áreas de capacitación, 8 tradicionales y 8 no-tradicionales
- Evaluación de las pasantías = 428 monitores de las empresas
- Diarios de pasantía de los/las participantes = 1.588 personas
- Encuesta con egresados/as = 107 personas (Evaluación Intermedia, 2001)

Costa Rica (2002)

- Evaluación del Taller Textil = 22 personas
- Evaluación de los TIO = 175 personas (53% del total de participantes en los TIO – 217)
- Evaluación de participantes de todas las acciones del Plan de Capacitación y encuesta de impactos a una muestra

Argentina (2002-2003)

- Cuestionario de Evaluación de Beneficiarias/os = 750 registros de entrada y 277 de salida
- Encuesta preliminar de salida = 73 personas en 2002
- Grupos focales con egresados = 49 personas en sep-nov/2003 (34 mujeres y 15 varones)

Criterio 12*: Divulgación/comunicación

- ✓ Acciones implementadas: divulgación/sensibilización de públicos externos, sobre todo de empresarios, a través de medios diversos (folletos, campañas por radio, TV, periódicos); consulta, sensibilización e información a los públicos internos de las UNE/IFP
- ✓ Materiales de divulgación distribuidos a 1.800 empresarios/as.

- ✓ Campaña pública implementada en TV y radio en Bolivia y Costa Rica e incluida en la Web
- ✓ Perfil e identidad del Programa consolidado a nivel regional y nacional con logo y sigla única instalada (“Saber Vale”, desarrollado desde Bolivia y asumido regionalmente).
- ✓ A > experiencia exitosa de diseño de estrategias comunicacionales en conjunto con las IFP, dirigidas hacia el interior de las mismas o hacia el entorno y que acompañaban la gestión de las actividades, además de divulgar o difundir productos o acciones.

Fuente: documentación del Programa (ver Anexos A y D)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica

*La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6).

3.3.2. Valoraciones: fortalezas y debilidades (ver cuadro 11)

Predomina la visión de gestión eficiente, sobre todo en términos de la promoción de espacios de intercambio/reflexión, que han recibido una valoración unánimemente positiva entre las personas contactadas, coherente con las evidencias presentadas.

Asimismo, se valora positivamente el perfil, desempeño y compromiso de los equipos técnico-administrativos del Programa, otro resultado esperable dadas las evidencias disponibles y el perfil del grupo. La poca familiaridad de algunas consultorías externas con la cultura institucional – que suele ser muy fuerte y compleja en algunas IFP históricas como el INA – ha generado algunas tensiones en Costa Rica, al inicio del Programa. En Bolivia, por su condición pionera, surge la dificultad de centralización en la UNE y sobrecarga para el personal de los Departamentales, que ha sumado las tareas del Programa a sus rutinas de trabajo.

Se valora muy bien el monitoreo y supervisión, pero se destacan debilidades técnico-metodológicas en la evaluación de resultados, debido a los instrumentos aplicados, que exigieron mucho esfuerzo de adaptación (incluso de lenguaje) y simplificaciones (de forma y extensión), tanto en Bolivia como en Argentina. Para Costa Rica se repite la dificultad de no haber realizado seguimiento de egresados/as, dadas las características de las experiencias demostrativas. El resultado de las dificultades se refleja en falta de información sobre el tema, en especial en términos de datos consolidados y comparables entre los países.

El componente divulgación/comunicación es bien valorado por su estrategia y calidad (materiales, sobre todo), pero limitado en alcance y duración. Bolivia apunta un problema muy específico y comprensible: la confusión entre la marca del INFOCAL y el sello FORMUJER, una vez que el Programa ganó una imagen y fuerza propia, en un contexto en que la entidad se estaba reestructurando y buscando su espacio.

Hay una visión positiva sobre el monto de los fondos. La mayoría de los actores ha tomado conocimiento del presupuesto local/regional a partir del Informe preliminar de la evaluación ex post (discutido en los talleres) y lo ha considerado como “mucho plata” (a pesar de parecer reducido para la dimensión global del Programa o para algunos rubros, como becas y acciones de comunicación/divulgación).

La flexibilidad del modelo y el aval del BID y CINTERFOR son destacados positivamente, como factores para la eficiencia del cumplimiento de metas y acuerdos.

A pesar de las evidencias sobre cumplimiento de plazos (previstos) y la superación de metas, este indicador es el que comporta más dudas de los actores: por un lado, por falta de informaciones de una parte del grupo; por otro lado, la mayoría ha vivenciado o seguido muy

de cerca las complicaciones burocráticas y respectivos retrasos de fondos, lo que les deja una percepción más fuerte de dificultades.

- Bolivia ha enfrentado los desafíos de ser el primer programa piloto y tener que empezar a explorar las metodologías de formación para la empleabilidad y por competencia. En lo administrativo tuvo que crear y acordar con el BID convenios específicos para el dictado de cursos por las Fundaciones lo que requirió de mucha flexibilidad y negociación por ambas partes, facilitada por el hecho de que el INFOCAL es una institución más pequeña y de gestión privada.
- Costa Rica ha pasado por un cambio de gobierno (y de gestión del INA), además de tener que ajustar los trámites y cronogramas del convenio a sus normativas (de plazos, presupuesto) que son dictadas por el gobierno.
- Argentina ha sufrido los efectos de sucesivos cambios de gobierno en el período y de la profunda crisis económica y social de 2001 y 2002, lo que generó en varias oportunidades el congelamiento del flujo de fondos al Programa (del BID o nacionales).

Sin embargo, las revisiones de plazos no son excepción en este tipo de intervención, que en general es planificada para el “mínimo posible” y para “condiciones ideales” de ejecución, que raramente se verifican en la práctica. En el caso de FORMUJER, el alcance regional y la diversidad de acciones – sobre todo de desarrollo de tecnología de formación y fortalecimiento institucional – justifican la insuficiencia de los 36 meses planteados en el diseño inicial del Programa.

Cuadro 11 – Gestión técnico-administrativa: fortalezas y debilidades del Programa

Fortalezas (éxitos, mejores logros)	Debilidades (dificultades, logros parciales)
Criterio 9*: Espacios de reflexión y/o intercambio y producción de documentación	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos pertinentes y suficientes ▪ Alta calidad y aplicabilidad de los aprendizajes ▪ Metodología participativa y atractiva ▪ Creación de redes entre los países/IFP (A, B) 	(no mencionadas)
Criterio 10*: Equipos técnico-administrativos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso, actitudes, calificación, profesionalismo ▪ Capacidad de adaptación y aprendizaje fortalecimiento de competencias internas (para multiplicación y/o transferencia) ▪ Apoyo de las UNE (coordinadoras nacionales) y de la coordinación regional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralización de responsabilidades en la UNE (B) ▪ Sobrecarga para el personal de los Departamentales (B) ▪ Desconocimiento de la cultura institucional por algunas consultorías externas, conflictos iniciales (C)
Criterio 11*: Supervisión, monitoreo, evaluación, información	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión y monitoreo continuo y directo por la UNE/Coordinación Regional ▪ Propuesta de sistema de informaciones (SIOP) con perspectiva de género ▪ Encuestas con empresarios, monitores, instructores y egresados/as (B) ▪ Encuestas con grupos focales (A) ▪ Evaluación de los TIO (C) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologías e instrumentos de evaluación muy complejos e inadecuados a las realidades de los países/poblaciones (A-B) ▪ Escasez de datos consolidados y/o comparables entre los pilotos y/o con programas similares, sobre gestión y resultados del Programa ▪ No seguimiento de los/as egresadas (C) ▪ Escasez de parámetros y datos consolidados para comparación con otros programas y públicos ▪ Ausencia de sistema de información de gestión

Criterio 12*: Divulgación/comunicación

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y cantidad de los materiales de divulgación ▪ Campañas bien estructuradas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance insuficiente de la divulgación al sector empresarial y/o entorno social, poca sensibilización ▪ Divulgación inicial fuerte, pero no duradera ▪ Poca información para empresarios en el momento de la inserción laboral de los/as egresados/as (B) ▪ Confusión temporaria de “marcas” > “FORMUJER” más divulgado(y conocido que “INFOCAL” (B) al inicio del Programa ▪ Falta de recursos humanos para las acciones (C)
--	--

Indicador 8*: Optimización técnico-financiera

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento/superación de metas ▪ Cumplimiento de plazos revisados ▪ Recursos financieros suficientes ▪ Flexibilidad del modelo ▪ Aval de organismos de prestigio como BID/CINTERFOR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad burocrática para monto/tipo de convenio ▪ Demoras/retrasos/suspensiones de fondos en función de crisis político-económicas (A) y/o de necesidad de ajuste a normativas institucionales (B-C) ▪ Plazos cortos para una intervención tan compleja y diversificada ▪ Falta de tiempo para seguimiento de Planes de Sostenibilidad
---	---

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica (cuando no hay indicación, son aspectos pertinentes a los 3 pilotos).

**La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6), pero la ordenación refleja la valoración de los/actores (en orden decreciente de las respuestas afirmativas/positivas, como explicado en el ítem 3.1).

3.4. Focalización: mercado y población beneficiaria

3.4.1. Indicadores (ver cuadro 12)

La focalización – entendida como orientación hacia la demanda – es una de las innovaciones propuestas por el Programa, en vista de la tradición ofertista que domina la formación profesional en la región. Se trata además de un componente fundamental para la construcción de la empleabilidad, o sea, para ampliar las posibilidades de inserción laboral de las personas capacitadas.

Para lograr ese objetivo, FORMUJER ha contemplado el desarrollo y la implementación de mecanismos y herramientas para identificar las demandas del mercado y de la población beneficiaria, para orientar la formación hacia dichas demandas, crear/consolidar canales de diálogo entre los actores de la formación – esencial para ajustar el foco en la demanda y apoyar la inserción laboral de las poblaciones beneficiarias. Dichos mecanismos y herramientas son comentados a continuación.

a) Identificación e incorporación de la demanda del mercado

FORMUJER ha elaborado, sistematizado y diseminado metodologías de análisis del mercado de trabajo para determinar necesidades y perfiles de la formación, desde la perspectiva de género. Regístrase un total de 18 estudios de mercado de trabajo globales/sectoriales realizados, en principio orientadores de la oferta de capacitación en el marco del Programa.

Asimismo, el Programa ha aplicado diversas estrategias, de acuerdo a los países, para trasladar la información de los estudios de mercado a la formación, como, por ejemplo, las técnicas de elaboración de currículos basados en competencias (DACUM y AMOD) y experiencias demostrativas de elaboración de perfiles ocupacionales y currículos. Fueron revisadas 33 especialidades con el sector productivo, se desarrollaron 15 perfiles ocupacionales con enfoque de competencia laboral y género, 104 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación.

Fueron estructurados o utilizados, en cada país, estrategias y mecanismos de articulación y negociación con el sector productivo (enlace empresarial), para captar las demandas, orientar los programas de capacitación y ampliar las posibilidades de inserción laboral de los/las beneficiarios/as.

- En Bolivia, fueron constituidos los Comités Asesores integrados por las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y a nivel nacional por la Confederación de Empresarios Bolivianos (se firmaron convenios para su funcionamiento).
- En Costa Rica, la metodología y estrategia empleadas para la formulación de las necesidades cualitativas de la demanda han servido como acción demostrativa de las potencialidades de mayor/mejor articulación con los Comités de Enlace y de Cúpula ya institucionalizados en el INA. Se destaca el trabajo realizado con el Comité de Enlace de la Regional Atlántica que mostró los beneficios de utilizarlo como plataforma para las acciones de la Regional en la zona.
- En Argentina, se destaca la formación de cinco Comités Técnicos Locales (CTL)¹³, que generaron encuentros bilaterales promovidos desde las IFP beneficiarias con empresarios

¹³ En el primer año se conformó un Consejo Asesor del Programa en el ámbito nacional, pero no cumplió una función relevante y terminó disolviéndose.

y otros actores del entorno. Este espacio sirvió, por un lado, para sensibilizar e informar en temáticas de género y productos del Programa al sector empleador y, por otro, para conseguir espacios de pasantías para prácticas de las beneficiarias/os. También en algunos casos se validaron especialidades.

b) Focalización e inclusión de grupos vulnerables

FORMUJER ha trabajado la focalización de grupos vulnerables en dos dimensiones: la identificación de los grupos y los mecanismos para su inclusión en acciones de formación orientadas para la empleabilidad.

En los tres países, FORMUJER ha desarrollado y aplicado diversos mecanismos y herramientas para identificar el perfil y las necesidades de la población meta de las acciones piloto, en especial las mujeres en situación más vulnerable: fichas de perfil/inscripción, encuestas y bases de datos fueron implementadas en todas las UNE. Los datos están organizados en tres bases de datos, una para cada país, que caracterizan la mayoría (70%) de los/las 3.4 mil beneficiarios/as directos del Programa.

Esas referencias evidencian que el Programa ha logrado focalizar sus prioridades, o sea, personas vulnerables, en especial mujeres sin trabajo, de baja escolaridad y en situación de pobreza. Las mujeres atendidas son, en su mayoría, jóvenes (68% con menos de 35 años de edad), solteras o separadas/divorciadas (63%) y de baja escolaridad (68% sin completar la secundaria). La inclusión de mujeres de baja escolaridad ha sido lograda incluso en Argentina, que tiene una PEA más escolarizada en el contexto regional. El hecho de que sean más jóvenes es esperable, ya que esa es la fase de la vida en que las personas buscan más la formación, ya sea para obtener trabajo o para mejorar sus condiciones laborales¹⁴.

c) Apoyo/promoción de la inserción laboral de la población beneficiaria

Coherente con la orientación hacia la demanda y la empleabilidad, el Programa ha buscado crear condiciones de acceso y permanencia de las personas en los cursos así como “puentes” entre el trabajo y la formación. Para eso ha desarrollado y aplicado un conjunto de herramientas y mecanismos, entre los cuales se destacan los sistemas de información y orientación laboral, el enfoque de PO – Proyecto Ocupacional, las becas y estrategias compensatorias y la oferta de pasantías.

- El SIOP - Sistema de Información y Orientación Ocupacional ha sido implementado en Bolivia y Argentina, incorporándose perspectiva de género al sistema de orientación/intermediación existente en el INA.
- El dispositivo de Proyecto Ocupacional (PO), desarrollado en Argentina, es considerado un eje estructurador y una metodología de trabajo integradora de todo el proceso formativo, focalizando en la equidad de género y la empleabilidad. En ese país, el 100% de los/las participantes en acciones formativas han sido alcanzados/as por esa metodología, que asimismo ha beneficiado a más de 3.600 personas provenientes de programas de formación y empleo del Gobierno nacional (en especial del Programa Jefes/as de Hogar) y de trayectos de formación de otras ofertas formativas de las IFP coejecutoras que incorporaron el PO como integrador de la formación.
- En Bolivia, el 63% del total de beneficiarios/as (1,9 mil personas) han recibido orientación laboral. El piloto ha sido implementado antes de estar consolidado el enfoque de PO en todo su alcance, pero incluyó la construcción del proyecto ocupacional a través de uno de los módulos de los talleres de orientación, de 9 horas de duración, por los que pasaron todas las beneficiarias y, además, fueron dictados para 800 mujeres adicionales.

¹⁴ Tendencia asimismo verificada en programas similares, como el PLANFOR en Brasil y programas implementados por el Senai-SP para grupos vulnerables, en los años 80 (ver Anexo E).

- Costa Rica ha incorporado el enfoque de género y ha adaptado el concepto de PO en los TIO – Talleres Información y Orientación, de 104 horas de duración, que han alcanzado el 45% de los/las participantes de acciones demostrativas (582 personas). La inclusión de ambos enfoques se incorporó también en las Guías MATAC¹⁵ – de Orientación Profesional para el Empleo, utilizadas por el INA, con las que se ha alcanzado a más de 2 mil personas.
- Siguiendo la práctica de acciones afirmativas adoptada en programas similares (ver Anexo E) – FORMUJER ha previsto la oferta de becas a la población beneficiaria: 72% del total de beneficiarios/as han recibido becas y otras formas de apoyo (60% en Bolivia, 72% en Costa Rica y 100% en Argentina). Costa Rica ha adaptado el sistema de becas a su propio sistema, creando e institucionalizando nuevas categorías a partir de enfoques del Programa (género, equidad, calidad)¹⁶. Argentina ha avanzado hacia un concepto más amplio de “estrategias compensatorias” juntando varios beneficios (traslado, alimento, vestido, atención de niños), decididos conjuntamente con los/as beneficiarios/as a partir de sus necesidades específicas y contribuyendo para su fortalecimiento personal.
- Para impulsar la construcción de la empleabilidad, el Programa ha previsto vivencias prácticas a través de pasantías, trabajo por proyectos, microemprendimientos. Ese tipo de vivencias ha alcanzado al 72% de los/las beneficiarios/as (83% en Bolivia y 96% en Argentina – en Costa Rica, las prácticas laborales están incorporadas y reglamentadas en el accionar habitual del INA).
- En Bolivia, la implementación de pasantías fue precedida por consultas realizadas por los Departamentales de INFOCAL con empresas e instituciones de su región. En la consulta efectuada, el 89% de los empresarios estaba dispuesto a recibir personas para una pasantía laboral, sin costo para la empresa y con una duración de alrededor de 2 meses. En Argentina, las UNE y IFP gestionaron acuerdos para la formación y el acompañamiento en la gestión de los proyectos ocupacionales de los/las beneficiarios/as. Cada IFP estableció enlaces en ámbitos locales laborales de diversas características para pasantías.

¹⁵ Las Guías MATAC son producto de un trabajo interinstitucional promovido por la OIT en la Región, donde participaron, en Costa Rica, diversas entidades públicas y privadas, como el Ministerio de Trabajo, las Universidades Estatales, los Colegios Profesionales y Técnicos, la Unión de Cámaras de sector empleador, la Municipalidad de Belén, el Instituto Vocacional de la Mujer y el CIPET, además del INA. FORMUJER participó en su adaptación a Costa Rica representando al INA y así pudo incidir para la incorporación de la perspectiva de género y la inclusión de la orientación y el proyecto ocupacional. Estos enfoques han sido asimismo adoptados por el Ministerio de Educación, para sus actividades de Orientación en la educación técnica.

¹⁶ Las categorías son: *Jefatura de hogar* = definidas por variables económicas y aspectos sociales, lo que ha permitido becar a mujeres víctimas de violencia intra familiar y que no cuentan con apoyo económico para capacitarse, o inclusive casos donde existen recursos económicos pero “el compañero” no les permite capacitarse. *Alto componente tecnológico o no tradicional* = áreas/sectores donde la matrícula femenina representa menos del 25% de la matrícula total del grupo. *Alto rendimiento académico* = para las mujeres que obtengan calificaciones superiores a 90 en una escala de 0 a 100

Cuadro 12 - Focalización: indicadores de logros de FORMUJER

Criterio 1*: Identificación/incorporación de las demandas del mercado de trabajo

- ✓ Elaboradas, sistematizadas y diseminadas metodologías de análisis del mercado de trabajo para determinar necesidades y perfiles de la formación, desde la perspectiva de género, recuperando aprendizajes de otros programas de la OIT y de las UNE/IFP.
- ✓ Elaborados 18 estudios de mercado de trabajo globales/sectoriales (A = 7, B = 9 y C = 2) para orientar la oferta de capacitación en el marco del Programa.
- ✓ Aplicadas estrategias para trasladar la información de los estudios de mercado a la formación, como las técnicas DACUM/AMOD y experiencias demostrativas de elaboración de perfiles ocupacionales y currículos.
- ✓ Revisadas 33 especialidades con el sector productivo, desarrollados 15 perfiles ocupacionales con enfoque de competencia laboral y revisadas 104 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación con enfoque de género.
- ✓ Estructurados o utilizados, en cada país, estrategias y mecanismos de articulación y negociación con el sector productivo (enlace empresarial).
- ✓ B > Constituidos Comités Asesores integrados por las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y a nivel nacional por Confederación de Empresarios Bolivianos
- ✓ C > Intensifica la articulación con los Comités de Enlace y de Cúpula del INA (en especial con la Regional Atlántica). Experiencia exitosa de enlace con el Comité de la Industria Gráfica.
- ✓ A > formados 5 CTL, que generaron encuentros bilaterales desde las IFP beneficiarias con empresarios y otros actores del entorno.

Criterio 2*: Identificación/inclusión de las poblaciones prioritarias

- ✓ Organizadas 3 bases de datos (una para cada país) de las poblaciones potencialmente beneficiarias, a partir de las fichas de perfil/inscripción aplicadas, con cerca de 4 mil registros.
- ✓ Caracterizado el perfil de 70% del total de 3.4 mil participantes directos/as de los cursos (A = 100%, B = 42% y C = 99%).
- ✓ Situación de vulnerabilidad indicada por baja escolaridad (secundaria incompleta) de 68% de los/las participantes (A = 59%, B = 68% y C = 72%) – y ausencia de actividad remunerada de 73% los/las participantes (A = 88%, B = 73% y C = 64%).
- ✓ Entre quienes percibían alguna remuneración, más de la mitad se ubica por debajo de la línea de pobreza (ingreso inferior a US\$ 1 por día).

Criterio 3*: Apoyo/promoción de la inserción laboral de la población beneficiaria

- ✓ Becas/estrategias compensatorias otorgadas a el 72% del total de beneficiarios/as directos/as de las acciones de capacitación (A = 100%, B = 63% y C = 72%).
- ✓ C > adaptada la propuesta de becas FORMUJER al sistema existente en el INA, que ha creado y reglamentado nuevas categorías con enfoque de género/equidad y calidad.
- ✓ A > Desarrollo del concepto “estrategias compensatorias” juntando varios beneficios (traslado, alimento, vestido, atención de niños), decididos con los/as beneficiarios/as
- ✓ Implementado el SIOP - Sistema de Información y Orientación Ocupacional (B-A)
- ✓ Incorporada la perspectiva de género al sistema de orientación/intermediación del INA (C).
- ✓ A > desarrollado el dispositivo de Proyecto Ocupacional (PO), alcanzando el 100% de los/las beneficiarios/as directos/as (866 personas).
- ✓ B > desarrollados talleres de orientación ocupacional para 63% de los/las beneficiarios/as directos/as (1.9 mil personas).
- ✓ C > adaptado el concepto de PO en los TIO –Talleres Información y Orientación, que han alcanzado al 45% del total de participantes (582 personas)
- ✓ C > incorporada la perspectiva de género en las Guías MATAAC, alcanzando + 2 mil personas.
- ✓ Pasantías y otros tipos de vivencias prácticas (trabajo por proyectos, micro emprendimientos) asegurados a el 72% de los/las beneficiarios/as directos/as (A = 96% y B = 83%)

Fuente: documentación del Programa (ver Anexo A). Ver datos detallados en el Anexo D – cuadros 2-5)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica

*La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6).

3.4.2. Valoraciones: fortalezas y debilidades (ver cuadro 13)

La valoración de los actores deja en último lugar – en términos de logros/fortalezas - la primera dimensión propuesta para evaluar la eficiencia: la focalización de la demanda del mercado y de la población beneficiaria.

Los actores valoran positivamente el esfuerzo para apoyar la inserción laboral de los/las beneficiarios/as (por medio de pasantías y micro emprendimientos), la identificación e inclusión de la población meta (especialmente de mujeres) y la oferta de becas/estrategias compensatorias, que ha confirmado ser una estrategia fundamental no solamente para garantizar el acceso y permanencia de las personas más vulnerables en la formación, sino también para apoyar sus proyectos ocupacionales y promover su fortalecimiento personal¹⁷. Bolivia y Argentina, por ejemplo, relatan experiencias de flexibilización de los fondos, de modo de garantizar, por ejemplo, la financiación de utensilios de trabajo u otros insumos para la generación de ingresos.

Argentina, además, destaca el desarrollo de la metodología de “estrategias compensatorias”, considerada una acción innovadora que contribuye al fortalecimiento de las personas, en su capacidad de reflexionar sobre necesidades propias y resolverlas grupalmente. Se trata de una estrategia de reconocimiento de necesidades, más que de redistribución de beneficios definidos desde el Programa, o de “puente” para el mercado de trabajo.

En Costa Rica, asimismo, se valora positivamente la definición de nuevas categorías de becas para FORMUJER, que ha agregado tres enfoques al modelo existente en el INA: género, equidad y alto contenido tecnológico. La redefinición ha funcionado solamente para el Programa, pero los enfoques de género y equidad se incorporarán definitivamente a los criterios para el otorgamiento de becas en el INA.

Los actores perciben como debilidad la pequeña escala de los programas y la poca familiaridad de las instituciones y de sus equipos (con excepción de las ONG en Argentina) con grupos vulnerables. El tema de la escala incluye no solamente la preocupación con el pequeño alcance de los pilotos en relación a la diversidad de cada país/institución, sino también interrogantes sobre la viabilidad técnica y financiera de pasar de las acciones piloto hacia acciones masivas, con el mismo grado de eficiencia y calidad. Ese tipo de preocupación aparece, sobre todo, entre el personal ejecutivo y de gestión, pero también se manifiesta entre técnicos y docentes, o sea, no hay claridad sobre la posibilidad de implementar un “FORMUJER” en gran escala (aunque se registren transferencias y multiplicaciones de sus componentes y herramientas).

Las mujeres han sido prioritariamente incluidas en la formación (85% del total de participantes)¹⁸ y, asimismo, ha sido alcanzada la meta de inserción de mujeres en áreas no

¹⁷ Tendencia similar se verifica en otros programas de capacitación y trabajo para grupos vulnerables, implementados desde los años 80 (ver Anexo E), que han desarrollado varios tipos de acciones afirmativas – como becas y apoyos a los/las participantes – para romper el círculo vicioso de la exclusión. Se debe observar, además, que toda formación profesional exitosa en la región (y mismo en países más desarrollados) es fuertemente subsidiada por el sector público (incluyendo inversiones del sector privado financiadas por mecanismos de renuncia fiscal, impuestos sobre la nómina, etc.), o sea, hay siempre algún tipo de “beca” o “compensación” para los/las participantes, incluso los de mejor condición económica (que podrían pagar por la capacitación).

¹⁸ Esa proporción de mujeres es elevada en comparación con el perfil de la PEA regional, en lo cual la participación femenina está en torno del 40%. Es asimismo superior a la que se registra en otros programas como, por ejemplo, el INA registra un promedio de 55% de participación femenina en sus programas de

tradicionales (25%). Sin embargo, hay una percepción generalizada de que la formación permanece concentrada en áreas tradicionales y menos prestigiadas (incluso muy criticadas desde la perspectiva de género, como el trabajo doméstico). Se considera que el problema, en realidad, no está tanto en la formación, sino que se debe sobre todo a factores que se radican en la familia y en la escuela básica, donde se construyen y refuerzan los papeles de género y las vocaciones sexualizadas. En Costa Rica, por ejemplo, el CIPET relata que se intenta estimular a las jóvenes a matricularse en áreas “no femeninas”, pero muchas tienen miedo de la reacción de sus padres y novios (hay casos de padres que van a las escuelas técnicas para cambiar la matrícula de las hijas, si les parece que el curso no es “adecuado” para mujeres).

Se reconoce el esfuerzo para identificar demandas por medio de estudios de mercado y de utilizar esas demandas como referencias para la formación en los tres pilotos. Sin embargo, a pesar de la valoración positiva de las metodologías aplicadas, como DACUM/AMOD y de las iniciativas de las IFP (especialmente en Argentina y algunos Departamentales de Bolivia), se apuntan debilidades en la metodología y estrategia de utilización de los estudios de mercado y en los enlaces con el sector productivo, que serían la referencia para la adecuada focalización de la demanda.

Los actores de nivel ejecutivo y de gestión valoran la calidad y el aporte de los estudios de mercado como referencia global para la formación. Pero el personal técnico-docente no ha logrado identificar con contundencia la pertinencia y el aporte de esos estudios para las acciones concretas de formación, con excepción de los equipos más familiarizados con ese tipo de información (por ejemplo, los integrantes de los institutos universitarios en Argentina).

Todo eso, sin embargo, no ha sido suficiente para asegurar la masiva inserción laboral después de la formación, como se analiza a continuación (ver capítulo 4). Los mayores problemas en ese sentido han sido la falta de vínculos efectivos con el sector empresarial y/o mecanismos de crédito para microemprendimientos, además del contexto económico recesivo y las restricciones que siguen operando en el mercado para las mujeres (por causa de costos adicionales ligados al embarazo, cuidado de niños, etc.). Pero, asimismo, la propuesta de unir formación e inserción laboral aún sigue provocando dudas entre las IFP (manifiesta en Argentina, pero frecuente en otras entidades de la región), que si bien tienen conciencia de la necesidad de promover la empleabilidad, entienden que la intermediación laboral no es su campo de intervención (o quizás no tengan una noción más clara de cómo proceder).

Cuadro 13 - Focalización: fortalezas y debilidades de FORMUJER

Fortalezas (éxitos, mejores logros)	Debilidades (dificultades, logros parciales)
Criterio 4*: Apoyo/promoción de la inserción laboral de la población beneficiaria	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concretización de pasantías para la mayoría de la población, incluyendo experiencias de microemprendimientos (A, B) ▪ A > Desarrollo del mecanismo de PO para la totalidad de beneficiarios/as. Integración del PO y estrategias compensatorias como ejes estructuradores de todo el proceso formativo ▪ C > Desarrollo de los TIO, incorporando enfoques del Programa – PO, género, empleabilidad, competencias transversales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de espacios formales de inserción laboral, difícil conexión interinstitucional para la inserción laboral de los/las beneficiarios/as; falta de vinculación con mecanismos de crédito para microempresas (B) ▪ Costos adicionales de las mujeres (embarazo, cuidado de niños) para las pequeñas empresas, que son las que más las pueden absorber (B-C) ▪ Contexto socio-económico desfavorable, inestabilidad, recesión, avance de la informalidad y del trabajo precario (B-A) ▪ Dudas sobre el rol de las IFP en el proceso de intermediación laboral (A)
Criterio 2*: Identificación/inclusión de las poblaciones prioritarias	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación del universo de participantes potenciales, a través de la ficha de ingreso ▪ Inclusión mayoritaria de grupos vulnerables, formados en mayoría por mujeres ▪ Valoración de la experiencia previa de algunas IFP con esas poblaciones (A) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carácter apenas demostrativo de los programas (C) o pequeña escala en relación a la diversidad de los países y/o de las instituciones involucradas ▪ Insuficiente capacitación de equipos docentes para trabajar con esa población (B-C) ▪ Capacitación todavía concentrada en áreas “tradicionales” (costura, belleza, alimentación, servicios domésticos)
Criterio 3*: Compatibilización entre demandas del mercado y de la población beneficiaria	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgamiento de becas para la mayoría de la población, viabilizando su acceso y permanencia en la formación y proyectos ocupacionales (A, B) ▪ A > Desarrollo y aplicación del concepto de estrategias compensatorias ▪ C > Adaptación del reglamento de becas del INA, creando nuevas categorías para el Programa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de fondos para otorgar becas a mayor proporción de participantes (B) ▪ Dificultades en gestionar diferentes modalidades de becas al interior del INA (C)
Criterio 1*: Identificación/incorporación de las demandas del mercado de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodología de formación por competencias y con cruce de género ▪ Utilidad de los talleres DACUM ▪ Incorporación de experiencias de algunas IFP en el relacionamiento con su entorno socio productivo (A: UNQ, Servicio Social San Cayetano) ▪ Calidad y aporte de los estudios de mercado, como referencia global para la formación (percepción de los niveles ejecutivos/gestión). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de mercado muy globales, sectores estudiados muy pocos o menos representativos (B) ▪ Tiempos y cronogramas de los estudios no compatibles con la planificación/inicio de los cursos (B) ▪ Insuficiente tiempo/preparación de los equipos técnico-docentes para incorporar informaciones de los estudios al diseño curricular ▪ Falta de tiempo para consolidar el aprendizaje de diseño curricular por competencias ▪ Dificultad de los empresarios en identificar demandas ▪ Falta de participación de las IFP en la definición (TOR) de los estudios de mercado (A) ▪ Enlace empresarial: pocas acciones, falta de personal para el componente, alcance limitado, mayor prioridad a la investigación que a la negociación

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica (cuando no hay indicación, son aspectos pertinentes a los 3 pilotos).

*La numeración de criterios es la que ha sido propuesta para la evaluación (ver cuadro 6), pero la ordenación refleja la valoración de los actores (en orden decreciente de las respuestas afirmativas/positivas, como explicado en el ítem 3.1).

3.5. Conclusiones

Las evidencias disponibles y la percepción de los actores, en los diferentes niveles, permiten afirmar que FORMUJER se ha implementado con alto grado de eficiencia, confirmando las conclusiones del primer balance presentado por la evaluación intermedia en 2002.

Tres dimensiones fueron consideradas para evaluar la eficiencia del proceso de implementación de FORMUJER: calidad y pertinencia de la formación; gestión técnico-administrativa, y focalización de la demanda del mercado y de la población meta. A su interior, se identificaron fortalezas y debilidades.

La primera y mayor fortaleza del proceso de implementación del Programa está en dos componentes clave para la calidad y pertinencia de la formación: el desarrollo de una tecnología de formación (metodologías, herramientas y materiales didácticos), y el fortalecimiento de los equipos técnico-pedagógicos de las UNE/IFP. La formación por competencias, el cruce entre género y competencias, el enfoque más amplio de género, el desarrollo del proyecto ocupacional se destacan como los criterios de mayor eficiencia en esa dimensión.

Las fortalezas de la gestión técnico-administrativa están en el proceso de construcción colectiva, alimentado por espacios de reflexión y intercambio, que han servido asimismo para el monitoreo y supervisión en ámbito regional o nacional. La comunicación y divulgación son también destacadas por la calidad de materiales y de estrategias, masivas o localizadas. La percepción dominante – comprobada por las evidencias - es que el Programa en general ha cumplido acuerdos, compromisos y metas, incluso superando las expectativas en algunos indicadores (como personas atendidas directa y indirectamente), bajo una gestión optimizante de recursos humanos y materiales.

En relación a la focalización de la demanda y de la población meta, hay antes de todo un reconocimiento de esfuerzos: para identificar la demanda, para relacionarse con el sector productivo, para incluir la población, para brindarles formación integral y fortalecer su empleabilidad. Esos esfuerzos han resultado muy bien en términos del perfil de las personas capacitadas, de la oferta de pasantías, del desarrollo personal y de la mejoría de las condiciones de empleabilidad de la población atendida.

Dos tipos de debilidades pueden ser destacadas en todo ese proceso virtuoso: dificultades externas al diseño y estrategia del Programa y las intrínsecas a su propuesta.

Las dificultades externas, también resaltadas en la evaluación intermedia, incluyen los siguientes problemas:

- tiempos cortos para una propuesta global e innovadora, que demandaría más planificación y consolidación;
- pequeña escala de los pilotos, a los efectos de permitir aprendizajes más significativos en relación a la diversidad de los países, IFP y poblaciones, aún en carácter experimental;
- trámites de convenios internacionales, donde las exigencias de los organismos financiadores se suman a las complejidades y/o fragilidades de las entidades financiadas;
- cambios y crisis político-económicas de los países, que, por un lado, incidieron en el trámite de los convenios y la liberación de fondos, y, fundamentalmente, impactaron negativamente en el mercado de trabajo, en términos de creación de empleo (sobre todo para grupos vulnerables, de baja escolaridad y menor capital social).

Las debilidades intrínsecas de las propuestas del Programa, que afectaron a algunos de sus componentes estratégicos, refieren a las siguientes dificultades o limitaciones:

- la identificación e incorporación de la demanda del mercado de trabajo a los desarrollos formativos ;
- el enlace con el sector productivo como actor de la formación;
- el trabajar con grupos vulnerables, sobre todo con deficiencias de lectura-escritura y/o de perfil muy diverso de los públicos usuales de las IFP tradicionales (caso del INFOCAL y del INA);
- la conversión de la empleabilidad en efectiva inserción laboral;
- el salto de los programas piloto para una implementación masiva;
- la incorporación de la evaluación de resultados para retroalimentar las acciones.

La mayor parte de las debilidades apuntadas son esperables y ocurren en la implementación de programas y políticas públicas, en especial las que involucran a poblaciones vulnerables. Se trata en verdad de desafíos históricos para la formación profesional en la región que, sin duda, sobrepasan el marco del Programa – de tiempos, fondos y componentes. FORMUJER ha tenido el mérito de enfrentar estos desafíos, lograr avances parciales y dejar lecciones importantes de lo que queda por hacer.

Muchos de los problemas, además, reflejan las condiciones típicas de trabajo en la región, donde la inestabilidad político-económica es, de hecho, la constante de cualquier tipo de intervención. Sin duda, FORMUJER deja aprendizajes relevantes para trabajar en ese contexto:

- La selección de instituciones con buen potencial para el Programa (tanto las UNE como las IFP), la continua atención de una coordinación regional y el aval de organismos con credibilidad internacional (BID/OIT/CINTERFOR) han aumentado la capacidad de resistencia a las inestabilidades del contexto político-económico (particularmente en Argentina, donde la UNE ha sobrevivido a varios cambios de gobierno y a una crisis económica sin precedentes en la historia del país).
- La construcción participativa, junto con la sensibilización y la capacitación bien estructurada, han contribuido para elevar el nivel de compromiso y dedicación de los actores, más allá de sus deberes para con el Programa.
- La flexibilidad de instituciones y actores para rever plazos, metas y acciones, ha sido un aprendizaje de la adaptación necesaria en intervenciones pioneras e innovadoras que tienen que encontrar sus caminos, rever estrategias, y redefinirse en el proceso, a partir de los propios aciertos y errores.

4. Eficacia: cambios e innovaciones

4.1. Conceptos, criterios e indicadores

La noción de **eficacia** se define por los **cambios, avances e innovaciones** promovidos o impulsados por el Programa para las entidades y personas involucradas, esperados o deseados en función de sus objetivos y acciones implementadas. En ese sentido, eficacia es el paso siguiente de la eficiencia, que indica lo que resultó del “hacerlo bien” y la efectiva contribución del Programa para ese resultado.

Dos dimensiones y 10 criterios fueran considerados para “medir” la eficacia de FORMUJER, teniendo en cuenta sus objetivos y lineamientos estratégicos (ver cuadro 14).

Cuadro 14 – Eficacia: dimensiones y criterios para la evaluación de FORMUJER

Dimensiones	Criterios de evaluación*
1. Desarrollo y/o fortalecimiento institucional de las UNE/IFP	1. Mejor focalización de la oferta de formación 2. Consolidación/ampliación de enlaces con el entorno socio productivo 3. Adopción/transversalización del enfoque de género, equidad y empleabilidad 4. Actualización/innovación de metodologías y materiales didácticos 5. Mejor capacitación técnico-pedagógica de los equipos técnico-docentes 6. Desarrollo/mejoría de sistemas de información, supervisión, monitoreo y evaluación de la formación
2. Desarrollo y/o mejoría de competencias laborales y otros aspectos para las personas capacitadas, en especial las mujeres	7. Mejoría de las condiciones para inserción laboral o permanencia en el empleo 8. Mejoría del nivel y calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo y oportunidades de inserción laboral 9. Mayor ánimo o disposición para continuar estudios o la formación 10. Desarrollo social, familiar y personal

* Los criterios fueran presentados en forma de preguntas (ver Anexos A-B), para facilitar su discusión en los talleres de evaluación realizados en los 3 países

Los siguientes ítems presentan los indicadores o evidencias disponibles así como las percepciones de los actores sobre cada dimensión/criterio propuestos para la evaluación, resaltando los aspectos vistos como fortalezas y como debilidades en la eficacia del Programa, tal como se explicara en el análisis de la eficiencia (ver ítem 3.1).

Se observa que el desfasaje de tiempos puede afectar las percepciones acerca de la eficacia. Por un lado, existe la posibilidad de que algunos logros alcanzados, no hayan perdurado hasta la época de la evaluación ex post. Esto puede haber pasado en Bolivia, que ha cerrado la mayor parte de las acciones en 2001. Por otro, está la perspectiva de logros todavía no culminados a partir de acciones que no están del todo terminadas (caso de Argentina).

4.2. Eficacia para las UNE/IFP

4.2.1. Indicadores (cuadro 15)

Los informes de monitoreo y la evaluación intermedia del Programa enfatizan varios tipos de aportes a las instituciones involucradas en la implementación de FORMUJER, que configuran un proceso de aprendizaje, desarrollo y fortalecimiento institucional. Esa visión ha sido confirmada por los actores contactados/as (participantes de talleres y/o entrevistados/as), sobre todo por los/las ejecutivos/os y gestores/as, que, por supuesto, tienen una visión más global de las instituciones.

Los indicadores del fortalecimiento y desarrollo institucional impulsado por FORMUJER son resumidos en el cuadro 15, mostrando que los aportes más expresivos y perdurables se refieren a aprendizajes relativos al enfoque de género/equidad, tecnología de formación (conceptos y herramientas) y desarrollo de equipos, que resultan en desarrollo y fortalecimiento institucional. Dicho efecto se manifiesta y perdura de forma e intensidad variada según las instituciones, como era esperable; pero, en general, se registran:

- procesos de institucionalización/incorporación del enfoque de género/equidad a la política y al quehacer de las instituciones;
- aplicación de aprendizajes resultantes de metodologías propuestas por el Programa (focalización de la demanda, enlaces con el entorno productivo, desarrollo curricular por competencias, sistemas de información y orientación) en otras acciones/programas institucionales;
- mejoría de la imagen junto a públicos internos y externos (como referentes de género) y del potencial de articulación con otros organismos en esfera local, nacional, regional e internacional.

Cuadro 15 – Eficacia: indicadores de cambios/innovaciones impulsados por FORMUJER para las instituciones involucradas en su implementación

CINTERFOR/OIT

- ✓ Ha agregado la dimensión de género/equidad al conjunto de temas para los cuales es referente en la región y proveedor de cooperación técnica, información y documentación en la región (como formación por competencias, certificación ocupacional, capacitación de jóvenes, formación sindical).
- ✓ Ha intensificado líneas de cooperación y articulación con otros organismos (gobiernos nacionales, IFP, agencias de desarrollo y cooperación técnica, universidades públicas y privadas) en temas como competencia, equidad, calidad y género en la formación
- ✓ Ha creado y mantiene una página Web específica para el Programa y temas de género
- ✓ Ha transversalizado la dimensión de género en la mayoría de los subsitios de su página Web
- ✓ Ha ampliado su acervo de documentación, a partir de los textos producidos por el Programa
- ✓ Ha potencializado el acervo existente en el Centro, incluyendo sus boletines y otros textos en la “caja de herramientas del Programa”.

MTEySS – Argentina

- Ha desarrollado y aplicado metodología de estudios de mercado: 7 estudios sectoriales en 5 zonas de focalización: sectores frutihortícola, metalmecánica y servicios (Gran Buenos Aires); turismo y hotelería (Valle de Punilla – Córdoba) y autopartista (Gran Córdoba); producción textil y alimenticia artesanal (Puna Jujeña - Jujuy); estudio global del mercado de trabajo en convenio con la Secretaría de Desarrollo Social y Medio Ambiente para su programa de Atención a Grupos Vulnerables (Mendoza); estudio específico sobre el sector de actividad del comercio y redes.
- (continúa)

(continuación)

- ✓ Ha desarrollado y validado el enfoque de PO y de estrategias compensatorias como ejes estructuradores y orientadores de la formación para la empleabilidad y mecanismos de fortalecimiento de las personas, avanzando en relación a los conceptos de orientación/intermediación y de becas para la formación.
- ✓ Ha institucionalizado el enfoque de género/equidad, el modelo de intervención (participación, construcción colectiva) y herramientas (en especial el PO y estrategias compensatorias) del Programa como ejes orientadores de la política nacional de formación y empleo (Resolución 656/2003 del MTEySS).
- ✓ Ha movilizado y fortalecido una red de instituciones referentes, para ejecución de programas/políticas públicas. Ejemplo: la red de IFP coejecutoras de FORMUJER ha sido responsable por el componente de formación del Programa de Jefes/as de Hogar, incorporando los enfoques de género, equidad y PO (Res. 583/2002 del MTEySS), lo que ha llevado el enfoque de PO a 2 mil personas adicionales a la meta inicial de FORMUJER Argentina. Esta cifra está en permanente multiplicación y es, por tanto, de imposible cuantificación por cuanto las acciones formativas se realizan de manera continua.
- ✓ Está incidiendo en los programas ministeriales financiados por el BID para la construcción paulatina del Sistema Nacional de Formación Profesional, mediante la articulación con los Programas de Salud y Seguridad en el Trabajo, de Certificación de Competencias Laborales ,etc. .

Red de IFP coejecutoras – Argentina

- ✓ Han avanzado en el acercamiento con su entorno socio-productivo, a partir del énfasis en la orientación hacia la demanda y la empleabilidad, la negociación de pasantías y los CTL.
- ✓ Han avanzado en el conocimiento de su entorno social – grupos vulnerables, a través de la aplicación de la ficha de registro de beneficiarios/as, de la organización de la base de datos del Programa y de la negociación de estrategias compensatorias.
- ✓ Han avanzado en la tecnología de formación, incorporando los mecanismos de PO, de las estrategias compensatorias y del diseño/revisión curricular por competencias y género (11 especialidades revisadas con el sector productivo, 11 perfiles socio profesionales diseñados con enfoque de competencia laboral, 18 salidas ocupacionales y/o especialidades revisadas con el enfoque de género).
- ✓ Han “descubierto” el tema de género como herramienta de trabajo, que ha ganado visibilidad en la planificación, en el presupuesto y en el quehacer institucional (espacios temáticos, cursos, formación de personal, etc.)
- ✓ Han empezado cambios en la estructura de poder, llevando mujeres a puestos de dirección (La Punha).
- ✓ Han utilizado metodologías y herramientas de gestión del Programa para mejorar su propia gestión y planeamiento (modernización administrativa, sistemas de información, software, etc.).
- ✓ Han implementado/mejorado sistemas de información y orientación ocupacional, a partir del SIOP y del dispositivo de PO
- ✓ Han capacitado a más de 300 técnicos-docentes en los enfoques del Programa (incluyendo la UNE).
- ✓ Han utilizado metodologías y referentes del Programa para elaborar otros proyectos y buscar nuevas fuentes de financiación (Ej.: La Punha, UNQ, ITU, Servicio Social San Cayetano).
- ✓ Se han tornado referentes del MTEySS para ejecución de programas/políticas públicas (ejemplo: Jefas de Hogar)

INFOCAL - Bolivia

- ✓ Ha adoptado la metodología de gestión, referenciales e instrumentos de FORMUJER para fundamentar y diseñar su Plan Estratégico, que explicita cuatro pilares derivados del Programa: equidad, calidad, empleabilidad y desarrollo sostenible (visibles en paneles en todas las áreas visitadas).
- ✓ Ha definido y consolidado el rol estratégico de la Dirección Nacional en relación a los Departamentales
- ✓ Ha incorporado la dimensión de género/equidad en el PPP – Plan de Preparación de Docentes
- ✓ Ha capacitado 180 técnicos-docentes en el marco del Programa.

- ✓ Ha ampliado la participación femenina en sus cuadros técnicos > las coordinadoras de género del Programa han quedado, casi en su totalidad, como orientadoras o coordinadoras de planificación/formación en sus Departamentales.
- ✓ Ha adoptado la metodología de formación por competencias y el cruce de género/competencia como tecnología educativa básica: revisadas con enfoque de género 33 salidas ocupacionales y/o especialidades de formación, identificadas competencias laborales en 6 sub-áreas a través del método DACUM, con participación de 28 empresas, y desarrollados 3 currículos por competencias (metalmecánica, confecciones textiles y asistente de enfermería).
- ✓ Ha “descubierto” la importancia de la orientación hacia la demanda y ha realizado 9 estudios de mercado para orientar su oferta de cursos: orfebrería, metalmecánica y confecciones textiles (La Paz); artes gráficas y carpintería (Santa Cruz de la Sierra) y textil, marroquinería y electricidad (Cochabamba).
- ✓ Ha conceptualizado un Sistema Integral de Información, Monitoreo, Orientación y Seguimiento de la Oferta y Demanda Laboral con perspectiva de género (por implementar), adoptando los cuadernos y guías del SIOP/FORMUJER.
- ✓ Ha desarrollado un Clasificador Nacional de Ocupaciones para todo el país, con enfoque de competencia y equidad de género (por implementar).
- ✓ Ha incorporado los Módulos de Empleabilidad y Ciudadanía y la Orientación Ocupacional a su oferta de formación, creando y ampliando el mercado de empresas y personas que compran sus servicios (y viabilizan la entidad, que es privada).
- ✓ Ha avanzado en el acercamiento con su entorno productivo – empresas, a través de los Comités Asesores constituidos en el marco del Programa, integrados por las Federaciones de Empresarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y a nivel nacional por Confederación de Empresarios Bolivianos (se firmaron convenios para su funcionamiento).
- ✓ Ha mejorado su conocimiento del entorno social – grupos vulnerables: ficha básica de perfil ocupacional del Programa aplicada a la población meta en sus ocho Fundaciones y definición de un índice específico para medir el nivel socio-económico, las necesidades y expectativas de esa población respecto a la capacitación y a la inserción laboral.
- ✓ Ha continuado el esfuerzo de ampliación femenina en la formación (que era de apenas 2% a comienzo de los 90), iniciado con un programa de género anterior*.
- ✓ Ha descubierto el género como metodología “aterrizada” y herramienta aplicable para mejoría de la formación, avanzando en relación a experiencias anteriores limitadas al discurso y a la focalización exclusiva de cuestiones femeninas.
- ✓ Se ha tornado referente para temas de género, equidad y formación por competencias en el país (para empresas, entidades de educación y formación).

INA – Costa Rica

- ✓ Ha incorporado los criterios de género/equidad al quehacer institucional > orientación ocupacional, intermediación, otorgamiento de becas, diseño/revisión curricular.
 - ✓ Ha avanzado en la conceptualización y en la aplicación de género como herramienta de trabajo, superando la visión anterior limitada a la focalización exclusiva de cuestiones femeninas.
 - ✓ Ha propuesto la transformación de la Asesoría de la Mujer (creada en función de un programa anterior de género* en una Asesoría de Equidad e Integración Social (por implementar)
 - ✓ Ha adaptado el modelo del SIOP al sector de orientación e intermediación ya existente en INA, agregándose el enfoque de género y de PO
 - ✓ Ha incluido el enfoque de género en las Guías MATAAC – Guías de Orientación Profesional para el Empleo ya adoptadas por el INA ((las Guías están en aplicación continua, por el INA y otras instituciones en el país).
 - ✓ Ha intensificado la tendencia de aumento de la matrícula femenina en sus cursos (de 48% en 2000 para 55% en 2003).
 - ✓ Ha diversificado la participación de mujeres en nuevas y en no tradicionales áreas de formación – turismo, hotelería, gastronomía, artesanía, electrónica,, industria gráfica, etc.**
- (continúa)

(continuación)

- ✓ Ha elevado la participación femenina en los puestos de gestión de la formación: el plantel de Encargados de Planeamiento y Evaluación de sus 12 Núcleos Tecnológicos actualmente está formado por 6 mujeres y 6 varones (antes eran apenas 2 mujeres); una mujer ha sido promovida a la dirección del Núcleo de la Industria Gráfica (área en la cual el Programa ha tenido mejores logros)
- ✓ Ha incorporado metodologías de revisión curricular con perspectiva de género: revisados 63 módulos de formación con 9 salidas certificables; a partir de pedidos de los distintos Núcleos, reformulados, desde el enfoque de género, 31 salidas certificables, incluyendo tanto cursos básicos y masivos como técnicos específicos y ha aportado una experiencia demostrativa sobre el cruce de formación por competencia y género para la revisión curricular: realizado taller AMOD en la área gráfica (serigrafía),
- ✓ Ha capacitado, directamente o por multiplicación, 360 técnicos/as, gestores/as y docentes de sus Núcleos y de puestos clave de la dirección.
- ✓ Ha incrementado la valorización de la formación orientada hacia la demanda: ha realizado estudios sectoriales de mercado (informal, textil, gráfica, autotrónica, metalmecánica, electrónica), estudios globales (Regional Atlántica) y ha organizado una base de datos sobre demanda, con 316 empresas, agrupadas en: a) las más interesadas en mantener vínculos con FORMUJER; b) sectores con potencial para la inserción laboral y c) interesadas en la capacitación del INA.
- ✓ Ha intensificado su articulación con el entorno productivo, explorando el potencial de los Comités de Enlace y de Cúpula del INA – como el Comité de la Regional Atlántica (plataforma para acciones en esa zona) y el Comité de la Industria Gráfica.
- ✓ Se ha acercado más a su entorno social – grupos vulnerables: organizado base de datos con 575 registros (personas), con el perfil de toda la población femenina con la que el Programa se ha vinculado.
- ✓ Se ha tornado referente para temas de género, equidad y desarrollo sostenible en el país, con articulaciones explicitadas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Fuente: documentación del Programa (ver Anexos A y D)

* Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnica-Profesional en América Latina”, en 1992, coejecutado con el Centro de Formación Turín y la Consejería para la Mujer Trabajadora de la OIT, dirigido a incrementar y diversificar la participación de las mujeres en la formación profesional en la región.

** Todavía consideradas “tradicionales” en comparación con las áreas de “alto contenido tecnológico”, como electricidad y metalmecánica – sin duda, una visión conservadora del mercado de trabajo.

4.2.2. Valoraciones de los actores: fortalezas y debilidades (cuadro 16)

Las percepciones registradas destacan, como fortalezas del Programa, cuatro tipos o líneas de desarrollo y aprendizaje que FORMUJER ha promovido/impulsado para las UNE/IFP involucradas en su implementación:

- Enfoques de la formación: el tema de género/equidad y la orientación hacia la demanda y la empleabilidad se tornan una preocupación explícita (en planes, programas, reglamentos) y se concretan en acciones específicas en el marco del Programa o en otras acciones de las UNE/IFP.
- Tecnología de formación: el desarrollo, actualización, complementación de perfiles, currículos y/o materiales didácticos, en especial bajo el enfoque de competencias, expanden o mejoran la capacitación técnico-metodológica de las UNE/IFP.
- Equipos técnico-docentes: la sensibilización y capacitación, sobre todo en los temas de equidad de género y formación por competencias, mejora el desempeño profesional, promueve cambios de actitudes y de visión de su papel y llega hasta la esfera de las relaciones familiares y sociales de las personas.

- Imagen y articulación institucional: las instituciones en los tres países y el CINTERFOR ganan espacio como referentes de género y/o formación para otras instituciones o públicos directos, expanden o consolidan enlaces con otras entidades/programas en el ámbito nacional/regional, se acercan más a grupos vulnerables y/o al entorno productivo, llegando (en Argentina) a formar redes de intercambio.

Las debilidades – entendidas como dificultades o insuficiencias del proceso – repiten los principales problemas apuntados para la dimensión de eficiencia:

- El alcance limitado de las acciones, en especial de capacitación de docentes y sensibilización de otros públicos, internos y externos a las UNE/IFP.
- La falta de tiempo para consolidar las innovaciones y los aprendizajes iniciados.
- La dificultad para visualizar el pasaje de los pilotos a acciones de escala masiva – en el ámbito nacional (Argentina y Bolivia) o de las propias entidades (Costa Rica), manteniendo la calidad e integralidad de las acciones (no sólo por cuestiones de fondos, sino también de capacidad técnica de ejecución, monitoreo, evaluación).
- La efectiva utilización de los estudios de mercado como insumo para identificar e incorporar la demanda del mercado a la oferta de formación.
- La efectivización de enlaces con el sector productivo empresarial y/u otros organismos que pudiesen ofrecer insumos sobre la demanda y/o ampliar las posibilidades de inserción laboral de la población beneficiaria.
- Una mayor inserción de mujeres en áreas de formación “no tradicionales” (más allá del 25% propuestos por el Programa), debido a factores externos que orientan los papeles y las elecciones femeninas y masculinas desde la familia y la escuela básica y las restricciones del propio mercado de trabajo.
- La complejidad de metodologías e instrumentos propuestos para la evaluación del Programa (Bolivia y Argentina), la no realización de encuestas con egresados/as (en Costa Rica) y la falta de alternativas para evaluar la formación por competencias (Argentina).
- La inexistencia de un sistema de información de gestión que facilite a todos los actores y, en especial, al público externo la visualización del alcance, los logros y avances del Programa, además de optimizar el monitoreo y la propia evaluación, creando referencias para otros programas.

Cuadro 16 – Eficacia: cambios/innovaciones en las UNE/IFP – percepción de los actores sobre fortalezas y debilidades

Fortalezas (éxitos, mejores logros)	Debilidades (dificultades, logros parciales)
<p>Enfoques/abordajes de la formación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equidad de género en la formación/género como “herramienta” de trabajo (no como teoría) ▪ Orientación para la empleabilidad: pasantías, orientación y/o proyecto ocupacional ▪ Inserción laboral lograda en algunas IFP o Departamentales (A-B) ▪ Oferta más amplia y diversificada para mujeres, incluso en algunas áreas no tradicionales ▪ Esfuerzo de orientación de la formación hacia las demandas del mercado y búsqueda de herramientas/mecanismos para dicha orientación <p>Metodologías y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo/actualización/complementación de materiales didácticos ▪ Diseño curricular bajo enfoque de competencias y género <p>Equipos técnicos-docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización y capacitación del personal de las áreas técnicas y docencia para el enfoque de género, equidad y competencia <p>Divulgación, imagen y articulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enlaces/asociaciones con/entre IFP y otras organizaciones del entorno social – redes de intercambio (A) ▪ Mejora del relacionamiento y/o acercamiento de la institución a la población beneficiaria (INFOCAL y INA) ▪ Redefinición de visiones institucionales con impacto en aspectos estructurales y dinámicos de la gestión institucional (A) ▪ UNE/IFP como referentes de género/formación (campanas de divulgación) 	<p>Escala/alcance/consolidación de las acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización mayor al público en general ▪ Sensibilización respecto a otras diferencias - además de género - a otros actores (A) ▪ Pocos docentes capacitados en los nuevos enfoques/metodologías (B-C) ▪ Sensibilización/participación de niveles directivos, administrativos y/o nuevo personal (B) ▪ Formación de mujeres todavía concentrada en áreas tradicionales o menos valorizadas ▪ Pasaje de los pilotos a programas masivos, por limitaciones de fondos y capacidad técnica de gestión-ejecución ▪ Continuidad y reformulación de la experiencia piloto, aprovechando los aprendizajes acumulados. <p>Enlaces/articulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el sector productivo/empresarial ▪ Con otros mecanismos (programas sociales o de empleo, micro crédito) para favorecer la inserción laboral (A-B) ▪ Con otras entidades de formación (B) <p>Focalización de la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización efectiva de los estudios de mercado como referente para la formación ▪ Definición de la participación de las IFP para realizar los estudios de mercado (A) ▪ Metodología para desarrollo de un trabajo con perspectiva de género en el sector empresarial. <p>Evaluación/información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologías escasas de evaluación por competencias (A) ▪ Seguimiento y evaluación de las acciones (Costa Rica) ▪ Metodología e instrumentos de evaluación ▪ Sistema de informaciones de gestión como referente para información, divulgación, multiplicación

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica (cuando no hay indicación, son aspectos pertinentes a los 3 pilotos).

4.3. Eficacia para la población beneficiaria

4.3.1. Indicadores (cuadro 17)

A partir de las encuestas realizadas en los tres países, adaptando la metodología e instrumentos definidos por el Programa, es posible destacar indicadores de tres tipos de aportes del Programa a sus beneficiarios/as: desarrollo personal/social, construcción de la empleabilidad e inserción laboral, comentados a continuación. Esos datos no pueden ser agregados - por sus diferencias metodológicas y de época-, pero ilustran los beneficios más importantes resultantes de los procesos de capacitación desarrollados en el marco del Programa.

a) Desarrollo personal/social

El más destacable es la recuperación de la autoestima o autoconfianza – factor también esencial a la empleabilidad. Testimonios de docentes (anteriores y durante los talleres) registran que este tipo de cambio es “visible” en la actitud y apariencia de las personas, en especial las mujeres, entre el inicio y el final de los cursos.

Ese tipo de logro coincide con los de otros estudios (en especial, de PLANFOR y PCS – ver Anexo E), pero la evaluación de FORMUJER introduce un enfoque nuevo, el de las relaciones y los roles de género en el ámbito familiar.

Las mujeres consultadas (Bolivia y Argentina) destacan mejorías en las relaciones familiares, de su valorización en el ámbito familiar e, incluso, en la negociación de nuevos roles (como la división de tareas domésticas con el compañero y/o hijos). Los varones participantes confirman lo mismo desde su perspectiva: empiezan a negociar o hasta asumir nuevos roles en la división del trabajo familiar.

b) Construcción de la empleabilidad

En el contexto del Programa – y de su evaluación – “empleabilidad” es entendida como la adquisición de competencias clave para encontrar, mantener, enriquecer un trabajo o cambiar de uno a otro, y se concreta en la capacidad de construir y gestionar un proyecto viable de trabajo y formación¹⁹.

Ese concepto se fundamenta en la convicción de que el trabajo, en el actual contexto, ya no se genera masivamente, y necesita ser creado mediante la capacidad de emprendimiento y las estrategias de cooperación. Su conservación requiere de una *actitud de adaptación*, que incluye todo un conjunto de capacidades – de adecuación, aprendizaje, negociación, autogestión, decisión, etc. – indispensables para enfrentar los cambios que se produzcan. El desarrollo constante de estas capacidades es la tarea central de la formación para la empleabilidad.

Además de la capacitación propiamente dicha, las evaluaciones destacan dos aportes fundamentales a la construcción de la empleabilidad, que son similares a los registrados en estudios con egresados/os de otros programas (ver Anexo E): la mejora del nivel de información sobre el mercado de trabajo (opciones de inserción, instituciones que actúan en el área, oportunidades de microemprendimientos) y una mayor disposición para la búsqueda activa de trabajo, o para emprender actividades por cuenta propia o en microempresas. Ese

¹⁹ Se debe registrar que el tema, y en especial el término “empleabilidad”, es polémico para algunos sectores de la academia y de los sindicatos de trabajadores, que lo consideran una estrategia “neo liberal” que permite a las empresas y al Estado transferir a las personas la “culpa” por el desempleo o la responsabilidad por mantener/generar empleos.

aporte es aún más destacado en Argentina, donde se ha desarrollado el enfoque de PO con toda la población beneficiaria.

Un dato nuevo y específico del Programa, es la evaluación del crecimiento de las mujeres en el aspecto profesional – el descubrimiento de sus potencialidades y la elaboración de proyectos ocupacionales, además de su valorización en el ámbito familiar, impactando positivamente en las relaciones con hijos, padres, compañeros, e incluso en la negociación de nuevos roles entre mujeres y varones en la división del trabajo doméstico.

En Bolivia, el reconocimiento de cambios es más intenso en las trabajadoras por cuenta propia, especialmente en el aumento de la seguridad en sí mismas, de la responsabilidad, de la calidad del trabajo y de la organización del tiempo.

c) Inserción laboral

La evaluación intermedia en Bolivia, con 107 personas, ha registrado que el 30% de las personas que estaban desocupadas ha logrado insertarse en el mercado después de la capacitación. La tasa de inserción es más alta puesto que, a los seis meses de finalizada la capacitación, más de la mitad de las personas estaba trabajando, la mayoría en relación de dependencia (incluyendo trabajadoras domésticas), y un tercio en microemprendimientos por cuenta propia. La mayoría del grupo ha declarado que el curso ha sido responsable, directa o indirectamente, por su inserción (mediante pasantías, relaciones personales e informaciones obtenidas).

Los datos de Argentina son parciales y más cercanos a la finalización de la capacitación pero indican una inserción laboral mucho más alta: el 70% entre un grupo de 32 egresados/as en Mendoza, y 90% entre 58 personas consultadas en Córdoba, por medio de encuestas telefónicas. La inserción predominante, en ambos los casos, es en relación de dependencia. A pesar de tratarse de datos con escasa representatividad estadística, se puede considerar que el índice del 30% registrado en Bolivia está más cerca de la realidad de programas similares, como el PLANFOR y el PCS²⁰.

²⁰ PLANFOR: inserción del 30% de las personas desocupadas (que representan 50% del total de personas capacitadas), pero ese promedio nacional comporta variaciones entre 10% y 60%, según cada Provincia. PCS: 20% de inserción, tasa considerada aceptable para jóvenes de 16-24 años, pobres y sin experiencia previa de trabajo. Programas de primer empleo: 55% en Chile Joven y 51% en Joven Argentina, pero con subsidios directos a los empleadores.

Cuadro 17 – Eficacia: indicadores de efectos del Programa para la población beneficiaria

BOLIVIA (encuesta con 107 egresadas – 2001)

<p>Desarrollo personal/familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 70% > fortalecimiento y ampliación de las relaciones personales y grupales. ✓ Planes en el ámbito familiar: compra o mejoramiento de la vivienda y el impulso a la familia para que estudie o mejore su capacitación ✓ Planes en el ámbito comunitario: voluntad de participación en asociaciones y tareas comunitarias. ✓ Autoafirmación y fortalecimiento de capacidades para enfrentar el mundo laboral: + respecto en casa, + capaz de hacerse escuchar y defender sus razones, + fuerza y capacidad para enfrentar nuevos retos.
<p>Construcción de la empleabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 50% > planes futuros para buscar trabajo por cuenta propia, o cambiar el que tiene actualmente. ✓ 50% > ha resuelto asociarse para montar un negocio/empresa ✓ 20% > se "junta para salir a buscar empleo" ✓ 100% > continuará formándose ✓ 70% > quiere profundizar en la misma temática
<p>Inserción laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 32% de las mujeres que no tenían actividad remunerada logró insertarse laboralmente ✓ 80% > satisfechas con el trabajo obtenido ✓ 54% tienen actualmente empleo: 65% son trabajadoras dependientes, 30% por cuenta propia y el 5% son trabajadoras domésticas. ✓ Trabajadoras dependientes: para un 25%, el Programa fue quien directamente les consiguió el trabajo; para el 10%, obtuvo trabajo a partir de la pasantía realizada; para el 65%, por recomendaciones/amistades ✓ Trabajadoras por cuenta propia: + del 60% tomó la decisión de organizar su empresa/negocio a partir del Programa (antes, sólo un 20% quería o visualizaba esa posibilidad)

COSTA RICA

Encuesta con 115 participantes de los TIO	Encuesta con 22 participantes del taller textil
<p>Desarrollo personal/familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 89% registran cambios personales: ✓ 43% > realización y satisfacción personal, motivación, estímulo ✓ 34% > + seguridad y confianza en si misma ✓ 20% > superación, lograr los objetivos, solucionar problemas ✓ 89% > + capacidad para apoyar a los/las hijos/as en sus proyectos formativos. 	<p>Desarrollo personal/familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 56% > utilidad del taller para superación personal (autoestima) ✓ 56% > influencia positiva en la distribución de las tareas del hogar
<p>Construcción de la empleabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 90% > ha alcanzado metas en el ámbito laboral ✓ 70% > + conocimientos y seguridad para administrar su microempresa o mejorar su situación laboral ✓ 17% > orientación para conseguir un trabajo ✓ 16% > orientación de cómo formar o mejorar la propia microempresa ✓ 12% > + seguridad y confianza en los negocios ✓ 8% > conocimientos de ventas, mercadeo, proyectos, administración 	<p>Construcción de la empleabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 26% > utilidad del taller para el mercado de trabajo (currículo, tarjetas) ✓ 59% > ha podido concretar su proyecto ocupacional

ARGENTINA

Encuesta preliminar de salida (73 personas-2002)

Desarrollo personal/familiar

Mujeres:

- ✓ 62% > + valoradas y respetadas en el hogar
- ✓ 77% > comparten hoy de algún modo las tareas del hogar (40% > casi todas las tareas)
- ✓ 73% > + seguras de sí mismas y de lo que son capaces de hacer.

Varones:

- ✓ 70% > empiezan a negociar otro papel
- ✓ 41% > asumió tareas domésticas que antes no realizaba

Construcción de la empleabilidad

Personas que ya estaban desempeñando alguna actividad en el ámbito laboral

- ✓ 66% > más seguridad, confianza en el propio desempeño
- ✓ 44% > incremento de responsabilidad
- ✓ 40% > mejor comprensión del trabajo que tiene que realizar
- ✓ 25% > mejora de calidad de su trabajo.

Aspectos que facilitan las oportunidades de trabajo

- ✓ 90% > nuevos conocimientos y competencias
- ✓ 82% > posibilidad de aplicación de la información y conocimientos recibidos.
- ✓ 76% > relaciones establecidas a partir del curso.
- ✓ 75% > conocimiento de organizaciones o empresas que generan trabajo o brindan información
- 73% > aprendizaje de técnicas útiles para buscar un empleo.
- ✓ 72% > experiencia práctica en el ámbito productivo.
- ✓ 70% > posibilidad de dedicarse a actividades nunca imaginadas
- ✓ 58% > aprendizaje de dónde y cómo buscar la información.
- ✓ 57% > mejor conocimiento del funcionamiento del mercado de trabajo
- ✓ 48% > definición de un proyecto claro sobre qué hacer y cómo ponerlo en marcha

Mujeres

- ✓ 83% > valorización y organización del tiempo.
- ✓ 57% > conocimiento de puntos fuertes y débiles para conseguir un empleo o iniciar una actividad por cuenta propia.
- ✓ + de 50% > proyecto de trabajo en relación de dependencia; el resto, planes de cuentapropismo

Animo/disposición para seguir estudios/formación

- ✓ 82% > planes de realizar nuevos cursos de formación profesional (66% > profundizar en la misma especialidad del Programa; 27% > temática complementaria; 33% > temática diferente)
- ✓ 45% > planes de retomar y completar sus estudios formales

Grupos focales (49 personas – sep-nov/2003)

Desarrollo personal/familiar

- ✓ cambio de mirada respecto a la distribución de roles de género (que, en algunos casos, se proyecta al conjunto de los/las integrantes de la familia)
- ✓ reposicionamiento (de las mujeres) el interior de sus familias, contribuyendo para remover estereotipos de género, sobre todo por parte de hijos/as a cargo en el grupo
- ✓ aprendizaje de cómo reorganizar las propias tareas el espacio doméstico y/o cambiar los roles
- ✓ .hijos/as comienzan a mirarlos (a las mujeres) de manera diferente/positiva

Construcción de la empleabilidad

- ✓ + seguridad y autoestima para la búsqueda del empleo
- ✓ reconocimiento de límites/potencialidades personales (ventajas/desventajas)
- ✓ perfeccionamiento del conocimiento adquirido a través del cuidado de la familia/trabajo doméstico
- ✓ identificación de futuras capacitaciones orientadas a mejorar su trabajo actual
- ✓ mejoría del nivel y calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo

4.3.2. Valoraciones de los actores: fortalezas y debilidades (cuadro 18)

Los beneficios para la población beneficiaria son percibidos con más claridad por los/las participantes de los talleres, ya que se trata de aspectos más cercanos al quehacer de técnicos y docentes y porque la mayoría se ha involucrado en los procesos de evaluación conducidos en los tres países y/o tomado conocimiento (incluso a partir del informe preliminar de la evaluación ex-post) de los resultados de las encuestas con egresados/as.

Las percepciones sobre los efectos más relevantes para la población beneficiaria – las fortalezas del Programa en esa dimensión – son coherentes con los resultados de las encuestas realizadas, que confirman tendencias registradas en la evaluación de programas similares, masivos, implementados en la región (en especial el PCS y PLANFOR – ver Anexo E): por un lado, enfatizan los aportes a la construcción de la empleabilidad (autoestima, autonomía, nivel de información, impulso a la búsqueda de trabajo y/o capacitación); por otro, los cambios positivos en aspectos personales, de relaciones sociales y en el ámbito familiar.

A pesar de los resultados positivos de las encuestas con egresados/as, los actores en Bolivia no destacan como fortalezas la participación en la comunidad y los cambios personales/familiares, lo que debe ser reflejo de la distancia en el tiempo y de la población. En verdad, los actores no tienen contacto con esa población desde hace más de 3 años, ya que los programas de capacitación terminaron en 2001. Los contactos son eventuales, a partir de personas que vuelven a los centros de INFOCAL en algunos Departamentales.

Las debilidades, a su vez, se concentran en dos áreas: la efectiva inserción laboral de los/las egresados y la sostenibilidad y continuidad de las acciones.

La inserción laboral es el aporte más débil, en la visión de los actores. Por un lado, hay poca información sobre ese tipo de logro en las encuestas realizadas. Por otro, a pesar de que las tasas registradas (en Bolivia) son coherentes con programas similares, quizás se esperaban tasas más elevadas del Programa, dado el carácter piloto, controlado casi como una experiencia de “laboratorio” de las acciones de formación (con excepción de Costa Rica, donde se realizaron apenas demostraciones). En Argentina, si bien las tasas registradas en las muestras de población encuestada son altas, el tiempo en el que se está realizando la evaluación es todavía insuficiente como para que se puedan concretar los proyectos ocupacionales de los/las egresados/as.

Diversos factores – en gran parte previsibles, ya enfrentados por programas similares – explican las dificultades de inserción laboral de los/las egresados. En Bolivia, los actores – incluso empresarios contactados – destacan la falta de articulación con mecanismos efectivos de crédito para microemprendimientos, que sería la alternativa más viable de trabajo para la población beneficiaria. Otra complicación es la reacción negativa del mercado de trabajo (expresada en Bolivia y Costa Rica) ante costos más elevados de la mano de obra femenina (por causa de embarazos, cuidado de niños), a pesar de valorizar actitudes y competencias que consideran “típicamente femeninas” (disciplina, organización, limpieza, calidad, atención y seguridad).

Sin embargo, una dificultad para evaluar las tasas de FORMUJER es la época de las encuestas, puesto que, salvo en la muestra representativa realizada en Bolivia, las efectuadas por las UNE se realizaron al finalizar el curso. En el seguimiento de programas de

capacitación se considera que es necesario un plazo para que las personas encuentren trabajo y se fijen en la ocupación, según la dinámica del mercado de trabajo²¹.

Si bien el Programa ha transferido y sigue transfiriendo componentes y aprendizajes, además de contar con Planes de Sostenibilidad en todos los países, la mayoría de los actores manifiesta su incertidumbre sobre el futuro. Esa percepción involucra la cuestión de la falta de tiempo, de mecanismos y fondos para expandir y profundizar lo que se ha empezado, sobre todo la capacitación y el apoyo a las personas vulnerables, temas que se detallan en el capítulo 5, a continuación. No es muy distinto de lo que ocurre con otros programas de más larga duración y que han tenido escala masiva, como PLANFOR y PCS: siempre queda, entre los actores, la frustración de haber participado en algo que ha resultado muy bueno pero que se interrumpe cuando todavía queda mucho por hacer.

Cuadro 18 – Eficacia: percepciones de los actores sobre aportes del Programa para la población beneficiaria - fortalezas y debilidades

Fortalezas (éxitos, mejores logros)	Debilidades (dificultades, logros parciales)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ánimo o disposición para continuar estudios/formación ▪ Autoestima, autoconfianza ▪ Autonomía, iniciativa (capacidad de recorrer nuevos caminos, dónde y a quiénes, para resolver problemas) ▪ Empleabilidad, condiciones o posibilidades de mejorar la inserción laboral ▪ Nivel y calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo. Estímulo para buscar trabajo, formular proyecto ocupacional, mejorar condiciones de vida/trabajo ▪ Participación en la comunidad, relaciones sociales/familiares (A) 	<p>Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Becas para toda la población beneficiaria ▪ Oportunidades de auto empleo, microemprendimiento ▪ Participación en la comunidad, relaciones sociales/familiares <p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidad/sostenibilidad de las acciones, incluyendo aporte económico para continuar brindando formación continua a las mujeres (horas docentes y estrategias compensatorias). ▪ Escasos tiempos de profundización y acompañamiento de la construcción de los PO de los/las egresados/as. <p>Costa Rica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha dado seguimiento a la población beneficiaria, por lo tanto no existe un criterio de evaluación.

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

4.4. Conclusiones

a) *La perspectiva institucional*

FORMUJER ha sido eficaz en promover o impulsar cambios, avances e innovaciones, estableciendo una nueva plataforma de acción, donde se recoge y se consolida todo lo acumulado anteriormente en OIT/CINTERFOR, en las UNE/IFP y otras entidades. Las fortalezas – o los mejores logros – en términos del desarrollo institucional impulsado por el Programa, son:

- La incorporación/transversalización del enfoque de género/equidad en la formación impartida por las UNE/IFP y en todas las líneas de intervención de Cinterfor/OIT, con

²¹ El PLANFOR ha realizado seguimiento de egresados entre 6-12 meses después de la conclusión de los cursos, considerando el tiempo promedio de búsqueda de trabajo en cada región del país. El SENAI-SP ha en general trabajado con 3 momentos: al finalizar, 1 año después y 2-3 años, dependiendo de los cursos. En los programas para jóvenes en Chile y Argentina, las tasas se refieren 11 meses después de la formación.

gran potencial de difusión y articulación de productos y aprendizajes del Programa en América Latina y otras regiones.

- La innovación en la tecnología de la formación, expresada en la producción y disseminación –a nivel de las UNE/IFP y otras entidades en la región- de conceptos, enfoques, metodologías y herramientas (materiales didácticos, guías, etc.) que consolidan los enfoques de género, equidad, empleabilidad y competencias en una mirada integral y práctica, viabilizada y validada para su aplicación en diferentes contextos.
- La movilización, sensibilización y capacitación de actores clave para impulsar la calidad de la formación y la promoción de la equidad, expresado en la formación de cuadros técnicos-docentes y de gestión de las UNE/IFP.
- El fortalecimiento técnico-institucional de las UNE/IFP y de Cinterfor/OIT, consolidando su rol de referentes de género y formación, y ampliando su potencial de articulación, intercambio y cooperación con otros programas/acciones en la región y otras partes del mundo (ya concretizado en acciones de transferencia desde el inicio del Programa.)
- La demostración de la viabilidad de capacitación de calidad para grupos vulnerables, orientada por los principios de equidad y desarrollo de la empleabilidad.
- La ampliación y diversificación del acceso de mujeres a la formación en general, comenzando a eliminar las discriminaciones en áreas tradicionalmente masculinas.
- La concientización sobre el imperativo de orientar la formación hacia la demanda y de consolidar enlaces con el sector productivo y/o con el entorno social.

Con respecto a las debilidades o sea a los logros parciales o propuestas que alcanzaron poco o que no se pudieron consolidar en el marco del Programa reiteran las áreas y aspectos señalados en el análisis de eficiencia y, en particular, en el punto 4.2.2. Ello deja claro que todo, apenas, ha comenzado. O sea, el fin del Programa no señala que el proceso de aprendizaje deba o pueda estar concluido: “*la conciencia de género se tiene, pero hay que dar continuidad a la construcción del saber de género*”. Instituciones fortalecidas, equipos técnico-docentes sensibilizados y formados, beneficiarios/as capacitados/as, son procesos que tienen comienzo y puntos de inflexión pero que sólo se sustentan de forma continua.

Aún más, tratándose de conceptos nuevos y desafiantes – como género y equidad- indudablemente es mas fácil estar sensibilizado sobre género que trabajar con el nuevo enfoque, y la apropiación de las innovaciones no tiene una difusión homogénea entre los equipos y la línea en el tiempo; avances y retrocesos, aperturas y resistencias, hacen parte del aprendizaje. Esa perspectiva es aún más importante tratándose de educación/formación, que cada vez más debe ser considerada en una perspectiva permanente, a lo largo de la vida (y no apenas a través de un curso, por mejor o más largo que sea).

b) La perspectiva de la población beneficiaria

Las acciones promovidas por FORMUJER han sido muy bien valoradas, dejando efectos en la vida personal y profesional de los/las beneficiarios/as directos/as, de forma similar a lo que se verifica en otros programas de capacitación para grupos vulnerables, para quienes son escasas o inexistentes las oportunidades de capacitación de calidad.

Los aportes han sido contundentes en términos de construcción de la empleabilidad (capacitación, información, autoestima, ánimo para buscar trabajo y seguir la formación) y menos masivos y claros o, o sea no bien evidentes, en términos de inserción laboral.

Esa limitación tampoco es exclusiva de FORMUJER, sino que reitera las dificultades que otros programas de capacitación para grupos vulnerables (PLANFOR, PCS) han experimentado al proponerse, al mismo tiempo, focalizar en la demanda del mercado e insertar laboralmente a las personas que, en general serían las menos “empleables” desde la perspectiva de ese mismo mercado que, a su vez, se torna cada vez más cerrado en oportunidades y más exigente en requisitos.

FORMUJER deja lecciones y avances parciales -que se suman a los de otros programas- en ese sentido: repensar el concepto de mercado, las estrategias de su focalización y de inserción laboral. La reformulación del rol de enlace con el entorno que propone FORMUJER y la metodología de Proyecto Ocupacional (Argentina) son aportes relevantes para ese avance, así como las experiencias de microemprendimientos en Bolivia.

5. Efectividad: sostenibilidad y transferibilidad

5.1. Conceptos, criterios e indicadores

El concepto de **efectividad** se refiere a la **sostenibilidad y transferibilidad** de los cambios, avances e innovaciones promovidas en el ámbito de las instituciones/actores y para los/las beneficiarios/as del Programa. Aquí se trata de analizar si FORMUJER, además de ser eficiente y eficaz, tiene efectos perdurables y “exportables” para las propias UNE/IFP y para otras instituciones, en cada país o en la región.

Dado que es un programa piloto, no se trata de evaluar si el Programa se sostiene o continúa en bloque, sino, ante todo, cual es la replicación/adaptación de sus enfoques/componentes al nivel de políticas, programas y proyectos de las propias UNE/IFP y/u otras entidades públicas y privadas. En ese sentido, las dimensiones de transferibilidad y sostenibilidad están íntimamente conectadas.

El proceso de multiplicación y transferencia de aprendizajes/logros está previsto en el diseño de FORMUJER y se desarrolla casi en paralelo a la ejecución del Programa en cada país, culminando en un Plan de Sostenibilidad, al final de cada piloto, que propone acciones alternativas y complementarias para continuar impulsando objetivos, enfoques y líneas estratégicas del Programa, al nivel de las propias UNE/IFP y en escala más amplia de cada país involucrado o de la región.

Por eso, el análisis de la sostenibilidad y transferibilidad de FORMUJER ha buscado recuperar todo el conjunto de acciones que se implementan a lo largo del Programa y no solamente las que se definen al final de su ejecución, bajo dos enfoques:

- Los indicadores (datos e informaciones) sobre transferencias y multiplicaciones del Programa, tomando como referencia las normativas, reglamentos, planes y declaraciones de personas en niveles de gestión de las instituciones involucradas y otras entidades consultadas.
- Las percepciones de los actores sobre la confirmación y continuidad de logros y avances del Programa, tomando como referencia los aportes efectivos o potenciales indicados por la evaluación intermedia realizada en 2002 (cuando, en realidad, solamente Bolivia había terminado la ejecución).

5.2. Logros sostenibles y/o transferibles

5.2.1. Indicadores: institucionalización y multiplicación de enfoques y productos (ver cuadro 19)

No es posible hacer una distinción precisa entre indicadores de sostenibilidad y transferibilidad en el caso de FORMUJER. La distinción aquí presentada es apenas un recurso analítico para facilitar la organización de los datos:

- la sostenibilidad de logros/aportes del Programa está indicada principalmente por las acciones de apropiación e institucionalización de sus enfoques, lineamientos, metodologías por las propias entidades involucradas en su implementación, como se ha demostrado en la evaluación de la eficacia (ver ítem 4.2 y cuadro 15);
- la transferibilidad, a su vez, se logra a través de la disseminación o multiplicación de esos enfoques y productos en el ámbito de actuación de las propias instituciones y a otras entidades en sus países, en la región u otras regiones (ver cuadro 19).

Desde esa perspectiva, el piloto de Bolivia (dos años después de terminado el Programa) y el componente regional (más de cinco años de actuación continuada) ofrecen mejores condiciones para evaluar la efectiva sostenibilidad de las acciones. Costa Rica, si bien tiene seis meses de post ejecución, tiene su Plan de Sostenibilidad previsto en gran parte para 2005-2006, según el cronograma nacional al que el INA está sometido. Argentina está todavía en fase de cierre y trabajando las acciones de transferencia y, por ende, creando las condiciones de sostenibilidad.

a) CINTERFOR/OIT

CINTERFOR/OIT ha agregado la dimensión de género/equidad al conjunto de temas para los cuales el Centro es referente, articulador e impulsor en la región latinoamericana (formación por competencias, certificación ocupacional, capacitación de jóvenes, tecnología de capacitación), ampliando su potencial de articulación, movilización y cooperación técnica.

Los registros disponibles hasta abril/2004 indican que los enfoques, productos y aprendizajes del Programa se están irradiando a un vasto rol de acciones del mismo Centro y de otros Departamentos de la OIT, y, asimismo, de otros organismos nacionales (gobiernos, sindicatos, universidades), regionales y internacionales (agencias de desarrollo y cooperación). Ese proceso se desarrolla casi en paralelo a la implementación del Programa, o sea, las transferencias y multiplicaciones ocurren tan pronto surge la demanda o la ocasión adecuada.

b) INFOCAL - Bolivia

En INFOCAL, FORMUJER ha impulsado y apoyado todo un proceso de cambio institucional iniciado después de la privatización de la entidad, en 1996. El Programa llegó al INFOCAL justamente cuando la institución estaba en proceso de revisión/redefinición de su misión, filosofía, modelo de gestión y metodología de formación, de modo de operar y sostenerse como institución privada.

El “paquete” FORMUJER – modelo de gestión y tecnología de formación, incluyendo la asesoría de una coordinación regional y nacional – ha contribuido para viabilizar la modernización institucional y ampliar la competitividad del INFOCAL en el mercado de formación de Bolivia²².

²² Según su Director Nacional, “el 50% de lo que es INFOCAL hoy se debe a FORMUJER” (declaración obtenida en entrevista, pero ya presentada por él mismo en eventos del Programa).

A partir del Programa, INFOCAL gana espacio como referente de género y formación en el país, se torna más conocido por la población beneficiaria – que ha “descubierto” la entidad y sigue procurando sus centros para todo tipo de información sobre formación, trabajo, servicios. Asimismo, ese proceso ha contribuido al fortalecimiento económico del INFOCAL, ampliando sus posibilidades de venta de servicios de capacitación y asistencia técnica.

FORMUJER, a su vez, ha tenido la ventaja de empezar en una institución más pequeña, más ágil y flexible, o sea, un “campo de testeo” favorable a sus propuestas innovadoras, que ha resultado en aprendizajes importantes para acciones futuras.

Dichos aprendizajes han viabilizado la principal acción de transferencia (y sostenibilidad) del Programa en Bolivia, concretada a través de la incorporación de enfoques, metodologías, herramientas y personas (las dos coordinadoras de la UNE) en el PFFTT – Programa de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica, del Ministerio de Educación, financiado por BID/FOMIN. El PFFTT recupera también la experiencia del PROCAL, otro programa financiado por BID/FOMIN, y la práctica de La Punha, de FORMUJER Argentina, para capacitación y empleo de trabajadores/as rurales.

c) INA – Costa Rica

En el INA, una entidad grande, compleja y consolidada, con más de 30 años de actividad, FORMUJER ha contribuido en dos tipos de avance: por un lado, la incorporación de la equidad de género y la promoción de la igualdad de oportunidades como criterios orientadores de la política institucional y nacional, considerando el ámbito del INA de formación; por otro, la difusión del enfoque de género/empleabilidad en el quehacer institucional, involucrando a diversas áreas estratégicas de la organización – planeamiento, diseño curricular, trabajo social, orientación e intermediación de empleo.

El INA ya contaba con una Asesoría de la Mujer para tratar los intereses de la población femenina, y estaba en proceso de ampliar la matrícula de mujeres. Con FORMUJER, el INA ha avanzado en la conceptualización de género (como un criterio de pertinencia y calidad de la formación y como un asunto de mujeres y varones), en la adopción del enfoque de género y equidad como política institucional, en la revisión curricular bajo esos enfoques y en la redefinición del perfil de la propia Asesoría de la Mujer.

Las experiencias demostrativas han ilustrado la viabilidad y pertinencia de la participación de mujeres en áreas de alto contenido tecnológico. Por otro lado, han consolidado nuevas estrategias y metodologías para trabajar con grupos vulnerables a los que, si bien el INA ha atendido desde largo tiempo a través de los Talleres Públicos, es un área en la que ha habido poca innovación o mejoramiento de la calidad y pertinencia.

Al institucionalizar los enfoques del Programa – en especial el tema de género-equidad – se transfieren a toda la política de formación en el país, de la cual el INA es la entidad rectora. Sin embargo, el proceso de transferencia en curso se amplía aún más por medio de los convenios con el CIPET – que forma docentes para toda la red de educación técnica del país, del Programa “Universidad para el Trabajo” y de la participación directa del INA en programas de combate a la pobreza. (en el marco del Plan Nacional de Desarrollo).

d) MTEySS/IFP coejecutoras – Argentina

En Argentina, los enfoques/mecanismos del Programa – género, equidad, empleabilidad, PO – han sido institucionalizados por medio de normativas del MTEySS y se están irradiando hacia otros programas políticas/programas del Ministerio (incluyendo los financiados por BID/FOMIN y por el Banco Mundial).

Asimismo, se han transferido a la red de las IFP ejecutoras del Programa que, a su vez, quedan como referentes del MTEySS para la implementación de políticas/programas de formación y trabajo, revelando un alto potencial multiplicador de cambios e innovaciones.

Para las ONG que ya atendían a grupos vulnerables, FORMUJER ha ofrecido un “upgrade” conceptual y operacional, impactando positivamente en la calidad y pertinencia de la atención brindada. El enfoque de género y equidad, la formación por competencias con integración de la perspectiva de género, la orientación hacia la demanda y la empleabilidad, el dispositivo de PO, las estrategias compensatorias, los materiales didácticos y guías, el proceso de evaluación, están entre los principales aportes/aprendizajes inmediatamente transferidos al quehacer de las entidades.

Para los institutos de educación superior (ITU y Universidad de Quilmes), además de esos aportes, el acercarse a grupos vulnerables con una propuesta de calidad ha sido un nuevo aprendizaje institucional. Gracias a ese fortalecimiento y desarrollo, la red de coejecutoras de FORMUJER se ha tornado referente para la ejecución de otros programas del MTEySS, creando una capacidad de multiplicación que ultrapasa el marco del Programa.

Cuadro 19 – FORMUJER: indicadores de sostenibilidad/transferibilidad desde las instituciones involucradas en su implementación

CINTERFOR/OIT

Sostenibilidad

- ✓ Incorporación de enfoques/productos del Programa a las líneas de cooperación e información del Centro (ver cuadro 15)

Transferencias/multiplicaciones

- ✓ Articulación con otros organismos internacionales (CEPAL, UNESCO, GTZ, COSUDE, ENRED), para desarrollos conceptuales de competencia, equidad y género en la formación.
- ✓ Asesoría y seguimiento de la aplicación/adaptación del “paquete” del Programa al PROIMUJER - Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay (que es considerado el “4º país” del Programa, no previsto en su diseño y sin fondos adicionales del BID).
- ✓ Elaboración del Módulo 5 – *Invertir en las Personas* (dedicado a la educación y formación) del Programa GPE/OIT para la región. El Módulo ha sido dictado por la coordinadora regional de FORMUJER en un seminario de Formación de Formadores, en marzo de 2003, para más de 60 personas, representantes tripartitos/as de 8 países de la región.
- ✓ Cooperación con el Programa InFocus sobre Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (OIT/IFP Skills) para aplicar productos y aprendizajes de FORMUJER a otros programas e intervenciones en Asia, África, etc. (implicando traducción al inglés de los principales productos del Programa).
- ✓ Colaboración en el proceso de revisión de la Recomendación 150 de la OIT y en la propuesta para la nueva Recomendación (2004) sobre Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos, que incorpora conceptos e instrumentos de FORMUJER (cruces de empleabilidad, género, equidad y competencias en la formación).
- ✓ Co-organización o dictado de seminarios en cursos o diplomas de postgrado, presentando la experiencia de FORMUJER como ejemplo de políticas de empleo, combate a la pobreza y educación de adultos (Universidad Católica del Uruguay, Universidad Iberoamericana de México, Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Valencia – España, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Uruguay, Facultad Nacional Gral. San Martín, Argentina, entre otras).
- ✓ Articulación con el Proyecto BID/Unión Europea, implementada por la responsable de la Unidad de la Mujer en el Desarrollo, para el desarrollo de una metodología de evaluación para programas de formación con perspectiva de género.
- ✓ Formación de dirigentes sindicales de la región en las temáticas de género y formación en articulación con el área de Sindicalismo y Formación de CINTERFOR, con la CIOSL/ORIT
- ✓ Sitio “Gestionando la igualdad” en la página Web con espacios dedicados a la “La acción sindical en materia de género” y “La acción empresarial en pos de la igualdad” con incorporación de materiales de referencia y experiencias demostrativas . Incluye enlaces e intercambio permanentes con la Secretaría Confederal de la Mujer de Comisiones Obreras y de la UGT de España, con la

Comisión de la Mujer de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur, y del PIT/CNT de Uruguay.

- ✓ Transferencia de desarrollos del Programa a las Comisiones Tripartitas de Igualdad de Oportunidades en el Mundo del Trabajo, promovidas por la OIT en los países del Mercosur.
- ✓ Inclusión de box con la experiencia de FORMUJER en la publicación mundial de la OIT, “La hora de la igualdad”, destacando lecciones y ejemplos a seguir para promover la equidad.

BOLÍVIA – INFOCAL

Sostenibilidad

- ✓ Reestructuración y modernización de la entidad a partir de la institucionalización de enfoques, productos, metodologías del Programa en la política y en el quehacer de la Dirección Nacional y de sus Departamentales (ver cuadro 15)

Transferencia/multiplicación

- ✓ Adopción/adaptación de estrategias (construcción participativa, enlace empresarial), enfoques (género, equidad, empleabilidad y herramientas (PO, módulos de empleabilidad y ciudadanía) de FORMUJER en el diseño del PFFTT – Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica del Ministerio de Educación en Bolivia

COSTA RICA – INA

Sostenibilidad (ver cuadro 15)

- ✓ Incorporación de la igualdad de oportunidades y la equidad como ejes transversales del diseño de la Política Nacional de Formación e Intermediación de Empleo, aprobada por el Ministerio de Trabajo y elaborada por una comisión interinstitucional en la que FORMUJER participó en representación del INA.
- ✓ Incorporación gradual de los enfoques estratégicos del Programa – género, equidad, empleabilidad, orientación hacia la demanda, formación por competencias – en el quehacer institucional (otorgamiento de becas, orientación, intermediación, revisión curricular, formación de personal técnico-docente).

Transferencias/multiplicaciones

- ✓ Enfoques/herramientas de FORMUJER (género, equidad, empleabilidad, guías y materiales didácticos) transferidos al CIPET - Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica, ligado al Ministerio de Educación, que es el responsable por la formación de docentes para la educación técnica del país (un organismo con gran potencial “semillero”).
- ✓ Convenio INA/CIPET para implementación del programa “puente” Universidad del Trabajo, con un curso intensivo de más de 300 horas, iniciado al final de 2003 y terminando en mediados de 2004, para 25 formadores/as del INA/CIPET, para multiplicar la incorporación de los enfoques de género, empleabilidad y PO en las metodologías de formación*.
- ✓ Adopción de metodologías/herramientas de FORMUJER (Módulos de Empleabilidad y Ciudadanía, PO) en el Programa “Cerrando Brechas”, que debe beneficiar 2,5 mil personas de 17-35 años, en situación de pobreza para impulsarlas a retomar sus itinerarios de formación y trabajo. El Programa será desarrollado a partir de 2004 en todas las unidades regionales del INA.

ARGENTINA – MTEySS/UNE/IFP

Sostenibilidad (ver cuadro 15)

- ✓ Institucionalización del enfoque de género/equidad, modelo de intervención (participación, construcción colectiva) y herramientas (en especial el PO y estrategias compensatorias) del Programa como ejes orientadores de la política nacional de formación y empleo gestionada por el MTEySS (Resolución 656/2003 del MTEySS).
- ✓ Apropiación de enfoques, productos, herramientas del Programa en el quehacer de las IFP
- ✓ Institucionalización de las IFP como referentes para ejecución de programas del MTEySS y otros ministerios en la área de empleo, formación y desarrollo sostenible

Transferencias/multiplicaciones

- ✓ Incorporación del enfoque de género/PO en la matriz de Programas de Emergencia Ocupacional gestionados por el Ministerio, con fondos del BID (Más y Mejor Trabajo, Jefes/as de Hogar, Primer Paso) y al diseño de proyectos presentados al Banco Mundial

- ✓ Aplicación de la metodologías y herramientas del Programa – tales como los criterios de selección de instituciones; la definición de ofertas a partir de los análisis de los estudios de mercado de trabajo; las metodologías de revisión y diseño de las ofertas y el dispositivo de PO – para asesorar otros programas del Ministerio (como el Observatorio del Mercado de Trabajo, Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades y de Trato en el Mundo del Trabajo) y de otros organismos (como el Programa de Atención a Grupos Vulnerables, del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente).
- ✓ Propuesta de incorporación del mecanismo de PO a los servicios de intermediación y orientación, con la meta de alcanzar las 250 Oficinas de Empleo en todo el país, a partir de 2004.
- ✓ Transferencias articuladas con Provincias de La Pampa, Buenos Aires (Capital Federal y Provincia), Santa Cruz, Mendoza y Córdoba, a través de la red de coejecutoras de FORMUJER.
- ✓ Cooperación con el Programa del Sistema de Bonos de Capacitación Empresarial de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba, Argentina (una de las coejecutoras de FORMUJER).
- ✓ Dirección Provincial de Empleo – Córdoba: Incorporación del PO en el área de atención de Seguros de Desempleo, para la intermediación laboral.
- ✓ Cooperativa Punha: Capacitación a técnicos de la Red Punha en género y empleo. Transferencia de estrategias del Programa a los jóvenes de la Red Punha. Incorporación de capacitación y PO a proyecto de desarrollo local. Proyecto de alfabetización con formación profesional con la Red de formación docente.
- ✓ Servicio Social San Cayetano: Proyecto con financiación de grupo de laicos en Italia, incluyendo PO y estrategias compensatorias, a realizarse en 2004, en 4 talleres intensivos para 140 personas, para mejorar la empleabilidad de mujeres que solicitan trabajo doméstico con cama
- ✓ SEHAS: Jornadas mensuales para capacitación para equipos interdisciplinarios, para la incorporar el enfoque de planificación – autogestión, programas, eficiencia, evaluación. Inclusión del enfoque de género en todos los proyectos que se elaboran y gestionan desde la IFP, con visibilización en el presupuesto de los proyectos. Curso de capacitación y PO para grupo de jóvenes, en articulación con la Dirección de Empleo de Córdoba. Apertura de espacios de reflexión de temáticas “Conflictividad Social” – salud sexual, reproducción, aborto.
- ✓ UNQ/Fundemos: Proyecto de desarrollo, asistencia y fortalecimiento de Cadenas de Valor Social y Productivo: consorcios de productos y de conocimiento con cooperativas (producción de plantines), Secretaría de Empleo del Municipio de Varela y Serazat, UTU-Pacheco, UNQ – Dirección de Emprendimientos Sociales, Universidad de la Plata.
- ✓ ITU – Mendoza: Transferencia de PO, diseños curriculares, documentos y materiales de apoyo de FORMUJER a otros programas/acciones de la IFP: proyectos presentados al PROFAM y al Consejo de la Mujer, Programa de Gestión Asociada (convenio con empresa Ves/Disco – Sub. de Trabajo Provincia de Mendoza y Comisión de Erradicación del Trabajo Infantil). Transferencias similares a otras IFP/ONG (Universidad Aconcagua, Raujuella, FAVIM – Vida Infantil, etc.). Talleres de sensibilización sobre PO a funcionarios de municipios, de instituciones educativas que atienden adultos/as general.

Fuente: documentación del Programa, talleres y entrevistas (ver Anexos A y B)

* El Programa Universidad para el Trabajo es una iniciativa gubernamental a cargo del INA, para la consolidación de un sistema nacional de formación continua, utilizando sus centros y la infraestructura del Ministerio de Educación, para actuar en diferentes lugares del país y ministrar cursos en varias temáticas.

5.2.2. Valoraciones de los actores: fortalezas y debilidades (ver cuadro 20)

La evaluación intermedia del Programa, realizada en 2002 ha indicado, para cada país, según su estadio de ejecución, aportes de FORMUJER a las UNE/IFP, a sus equipos, a la población beneficiaria y a la coordinación regional²³.

²³ Cf. ítem 4.4 – “Aportes y aspectos a mejorar en el Programa FORMUJER”, Evaluación Intermedia FORMUJER. Madrid, mayo de 2002.

Para fines de la evaluación ex post, esos aportes fueron reunidos como criterios generales de eficacia y referencia para discusión de la sostenibilidad del Programa por los/las actores de las UNE/IFP. Con ese objetivo, los aportes efectivos o potenciales fueron clasificados en cuatro grupos: al CINTERFOR/OIT, como responsable por la coordinación regional, a las UNE/IFP, a su personal de áreas de gestión, técnica y docencia y a la población beneficiaria directa (ver Anexo B – Guía para los talleres y temas/cuestiones de las entrevistas).

Para cada uno de esos grupos, se buscó, a través de la discusión en los talleres y declaraciones en las entrevistas – combinando diferentes miradas sobre el Programa – sistematizar la percepción acerca de logros más o menos confirmados y duraderos, resaltando así lo que se puede percibir como fortalezas (logros más fuertes y/o potencialmente más sostenibles) y debilidades (logros no confirmados y/o que parecen tener menos condiciones de perdurar).

Se registra, como tendencia general, una percepción más positiva y con mayor frecuencia de respuestas acerca de la sostenibilidad de logros para los equipos técnico docentes y para la población beneficiaria, seguida de las UNE/IFP y por último para CINTERFOR/OIT.

Por un lado, se trata de un resultado coherente con el perfil de mayoría de los/las actores involucrados en la evaluación (personal de gestión y técnico-docente), que tienden a manifestarse con más seguridad acerca de los temas que más dominan, o sea: aspectos ligados a su categoría profesional y las acciones en que se han involucrado directamente (capacitación para la población beneficiaria).

Por otro, muestra la natural dificultad de posicionarse en relación a objetos más distantes o temas más generales, por falta de información y/o por temor de emitir opiniones inadecuadas o “injustas”. Se debe asimismo registrar que algunas expresiones utilizadas (aunque fueron tomadas del Informe de la Evaluación Intermedia) no fueron bien comprendidas o no se consideraron pertinentes del Programa, por parte del grupo.

a) CINTERFOR/OIT

A pesar de la disponibilidad de informes y de la página Web de FORMUJER, los/las actores contactados – incluso especialistas de la propia OIT – solamente se manifiestan en términos más generales sobre lo que se refiere a aportes y/o sostenibilidad del Programa al CINTERFOR. Sin embargo, ese resultado es esperable para personal de nivel ejecutivo, que en general no tiene tiempo ni ganas para profundizarse en detalles.

En los tres países visitados, la mayoría de los actores en verdad saben poco con respecto del propio Centro (que para la mayoría se materializó en la persona de la coordinadora regional del Programa). Por eso, cerca de 40% de los/las participantes de los talleres han entendido que no les cabía manifestarse a respecto de la sostenibilidad/transferibilidad de logros desde CINTERFOR (y han preferido mantener esa posición después de los debates, lo que ha sido considerado una opción válida para la evaluación ex-post). Los ejecutivos y gestores/as se han manifestado, pero en términos más generales, como era esperable.

Sin embargo, la mayoría de los que se han manifestado – incluyendo personal ejecutivo, de gestión y especialistas – destaca la sostenibilidad de la incorporación de los temas de género/equidad a la vasta pauta de referencias sobre trabajo y formación acumulada por el CINTERFOR, ampliando su potencial de articulación y cooperación con sus asociados (más de 40 IFP, organismos gubernamentales y sindicales), con redes y institutos de investigación y información (universidades en varios países de la región), con otros programas/oficinas de la OIT (en la región y otros países) y organismos internacionales (bancos y agencias de cooperación técnica).

b) Las UNE/IFP

Predomina la percepción positiva respecto a la sostenibilidad de logros del Programa desde el punto de vista institucional, sobre todo entre ejecutivas/os y gestores/as que, por supuesto, tienen una visión más global de las instituciones. Hay una clara visión de que el Programa deja consolidada una “*plataforma para todo que se quiera hacer*”, o sea, aprendizajes, productos y herramientas que las entidades están y van seguir aplicando.

Se valoriza en especial los enfoques propuestos por el Programa – el tema de género/equidad y la orientación hacia la demanda y a la empleabilidad – y todo el desarrollo de la tecnología de formación, incluyendo perfiles, currículos, materiales didácticos y la capacitación de técnicos y docentes – un “*ejército de género y equidad*” actuando en diversos niveles de las instituciones.

Las debilidades o incertidumbres en relación a la sostenibilidad de los aportes se manifiestan en tres aspectos:

- los enlaces con el sector productivo, para orientar la formación hacia la demanda, romper las discriminaciones de género y ampliar la inserción laboral de personas vulnerables;
- las articulaciones con otras entidades y la creación de redes interinstitucionales (sobre todo en el caso de INA y INFOCAL que son entidades singulares en sus países);
- la profundización, ampliación y/o continuidad de enfoques y aprendizajes del Programa, después de su finalización. Bolivia ha implementado parcialmente su Plan de Sostenibilidad, por razones de fondos y de capacidad de gestión: materiales y enfoques del Programa son ampliamente utilizados en INFOCAL, pero el desarrollo del Sistema de Información, la capacitación de docentes en el tema de género/equidad y la atención a grupos vulnerables no se ha podido sostener. Los planes de Costa Rica y Argentina están definidos pero todavía no se empezarán a implementar (en Argentina, manifestase además la ansiedad por el fin de la UNE, que no es parte de la estructura del MTEySS).

Sorprende que los/las actores (con excepción de las coordinadoras del Programa) no expresen una percepción claramente positiva del logro de FORMUJER para las UNE/IFP “como referentes de género” – un aporte muy evidenciado acerca del Programa – quizás por no tener información o la visión misma de lo que implica ser “referente” en el tema. Sin embargo, para CINTERFOR/OIT esa visión es muy clara.

c) El personal técnico-docente de las UNE/IFP

Las percepciones indican la perdurabilidad del aprendizaje y desarrollo técnico metodológico, el cambio de actitudes y una nueva visión del rol profesional de los/las docentes, como agentes del cambio.

Testimonios de los/las actores – en particular de los/los técnicos/as y docentes – destacan la relevancia de la capacitación recibida y de la participación en el Programa, considerando que son aprendizajes duraderos, que aplican en su quehacer profesional y son asimismo trasladadas directamente a otras dimensiones de la vida profesional²⁴, social y familiar. Entre los aprendizajes considerados permanentes se destacan:

- el descubrimiento del binomio “género-equidad” por mujeres y varones, generando una actitud de permanente alerta a “sesgos” de lenguaje y de comportamiento en el espacio de trabajo, en la familia, en la sociedad;

²⁴ Es interesante destacar la experiencia de la ex-coordinadora nacional de FORMUJER Costa Rica, que ha declarado – en entrevista y en el taller de discusión de resultados del Programa – la relevancia del aprendizaje que ha desarrollado en el marco del Programa para su ocupación actual, en un organismo que actúa en programas sociales del país.

- la conciencia de que son agentes responsables de seguir con los avances del Programa, incluso a través de iniciativas personales, que no dependen de recursos o decisiones de superiores jerárquicos;
- la utilización de herramientas del Programa para la solución de problemas personales y/o profesionales en otros ámbitos (por ejemplo, el dispositivo del proyecto ocupacional para orientar a sus hijos/as o enfrentar situaciones de desempleo en la familia, el modelo de construcción participativa y de gestión para actuar en otros organismos, la estrategia de talleres y seminarios para organizar eventos en otras áreas de las instituciones, etc.).

Las debilidades percibidas por los/las actores se refieren sobre todo a la pequeña escala del Programa (pocos docentes y técnicos involucrados directamente), la no continuidad o profundización de la capacitación y cuestiones específicas de cada UNE/IFP (poco empoderamiento femenino en INFOCAL, situación de transición de la Asesoría de la Mujer en Costa Rica, el fin de la UNE en Argentina).

A pesar de la amplia participación femenina en la gestión y ejecución del Programa y de cambios en la estructura de poder de algunas entidades (ver cuadro 15), el empoderamiento femenino en las UNE/IFP no sea destacado como un aporte importante o duradero – quizás por ser todavía limitado o por no implicar cambio efectivo de roles.

d) La perspectiva de la población beneficiaria

Es importante observar que el concepto de sostenibilidad o transferibilidad sería de hecho pertinente a un proceso de formación continuada, o sea, ningún curso – ni aún uno de larga duración - puede ser considerado “final” o duradero.

Las encuestas con egresados/as del Programa se limitan a situaciones al final o poco después de la conclusión de los cursos, o sea, no hay indicadores efectivos de sostenibilidad de los logros para la población beneficiaria, con excepción de los planes y perspectivas – de seguir estudios, establecer micro empresas, buscar trabajo, mejorar la vivienda, etc. – indicados en la época de las encuestas (ver cuadro 17).

De todas las maneras, se ha buscado registrar la percepción (y las experiencias) de los/las actores en relación a los logros potencialmente más perdurables, a partir de la capacitación impartida en el marco del Programa. Aquí, más que en otros criterios, se trata de hipótesis, porque no hay un seguimiento de egresados/as que permita apoyar las percepciones.

Los/las actores consideran perdurables dos tipos de aportes, indicados por los estudios de evaluación de egresados/as:

- la construcción de la empleabilidad (capacitación, conocimiento, autoestima, proyecto ocupacional, asociatividad) y
- el desarrollo personal y social (ciudadanía, solidaridad).

Pero no consideran perdurables:

- los avances del rol y imagen de las mujeres en el ámbito de la familia, puesto que dependerían de cambios más fuertes en la sociedad y la cultura;
- la confianza en las instituciones, lo que exigiría la continuidad de la atención a esos grupos;
- las becas/estrategias compensatorias, que no cuentan con fondos específicos, (salvo algunas IFP de Argentina que están gestionando fondos para esa finalidad o del Programa “Cerrando Brechas”, a ser implementado por INA).

La mayoría de los/las participantes de los talleres no ha contestado al indicador “enriquecimiento de las familias y reducción de pobreza”, por dos motivos: no ha sido

evaluado y a algunas personas no les pareció un indicador pertinente al Programa (a pesar de ser indicado por la evaluación intermedia), además de interpretar “enriquecimiento” en términos más generales y no de mejoría financiera. De todas maneras, aparece como un logro más débil, no perdurable.

La experiencia de otros programas (ver Anexo E), que incluyen seguimientos de egresados en períodos más largos, confirman en parte las percepciones de los/las actores de FORMUJER. Los aportes que se traducen en valores o actitudes – ciudadanía, autoestima, superación, solidaridad – en general “contaminan” las personas de forma duradera, aún en contextos desfavorables. Lo que en general no perdura es el aprendizaje de las competencias técnicas, que suelen exigir aplicación práctica y/o formación continuada.

La posibilidad de formación continuada para las poblaciones beneficiarias del Programa parece todavía remota, porque la atención a grupos vulnerables no se ha incorporado a la actuación regular de las UNE/IFP, con excepción de las ONG en Argentina que ya trabajaban con ese público y de los talleres públicos ya existentes en Costa Rica. La continuidad de la atención a esos grupos está prevista en los planes de sostenibilidad y acciones de transferencia previstas en Argentina y Costa Rica, todavía no implementadas. El plan de Bolivia se ve limitado por restricciones de fondos del INFOCAL, que es una institución privada y necesita vender servicios para mantenerse.

Cuadro 20 - Sostenibilidad/transferibilidad del Programa: percepciones de los/las actores sobre fortalezas y debilidades

Fortalezas = logros más fuertes/sostenibles/transferibles	Debilidades = logros parciales, menos sostenibles/transferibles
--	--

Para las UNE/IFP

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento/avance de logros de programas anteriores de género/equidad/formación (B-C)* ▪ Aprendizaje de cómo incorporar el enfoque de género/equidad en la formación (revisión/diseño curricular, definición de competencias laborales, etc.) ▪ Aprendizaje de cómo incorporar enfoques de género/equidad/empleabilidad en políticas públicas de empleo y/o formación ▪ Estrategia de movilización y sensibilización de los/as actores/as, articulación y trabajo conjunto con ONG, en torno a un proyecto de desarrollo social (A). ▪ Metodologías y herramientas aplicables sobre género, equidad, etc. ▪ Demostración de la necesidad de incorporar la orientación profesional y laboral en las políticas de empleo/formación ▪ Desarrollo técnico-metodológico-operacional de las UNE, IFP/ONG. ▪ Capacidad instalada para articular con otros programas/acciones y/o proponer otras ofertas formativas (A). ▪ Metodologías/instrumentos para el desarrollo de un sistema integral de información sobre demanda-oferta de empleo (B-C) ▪ Metodologías/instrumentos para identificar nichos de mercado para las personas desfavorecidas (A). ▪ Nuevo estilo de relacionamiento con las instituciones. Demostración de la viabilidad y las ventajas del diálogo social e interinstitucional (A). ▪ Nuevos paradigmas de formación y empleo (orientación hacia la demanda, empleabilidad, competencias) transversalidad, competencias) ▪ Visibilidad de la necesidad de establecer estrategias de enlace con el sector productivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje/desarrollo de estrategia de cómo trabajar el género en las empresas y relacionar capacitación y demanda ▪ Estrategia de articulación y trabajo conjunto con ONG, avances en relación a diálogo social y interinstitucional (C). ▪ Continuidad y/o profundización de los temas de género, equidad y de otros aportes del Programa ▪ Fortalecimiento de la relación con el empresariado ▪ Metodologías e instrumentos para identificar nichos de mercado para personas desfavorecidas (B) ▪ Generación de redes institucionales (B) ▪ Mayor integración de la UNE al interior del MTEySS
---	--

Al personal técnico docente de las UNE/IFP

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva forma de reflexionar sobre la pedagogía y la docencia como agentes del cambio, predisposición para el cambio ▪ Capacitación/actualización técnico-pedagógica ▪ Aprendizaje sobre diversidad, cómo se trabaja con distintos colectivos ▪ Cambio de actitudes, consolidación del espíritu crítico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escala y/o profundización de la capacitación ▪ Reconocimiento salarial y empoderamiento femenino (Bolivia) ▪ Transferencia metodológica y capacitación de la Asesoría de la Mujer (Costa Rica) ▪ No continuidad de la UNE (Argentina)
--	--

Para la población beneficiaria

<ul style="list-style-type: none">▪ Acreditación de su conocimiento y profesionalidad▪ Conciencia de ciudadanía.▪ Fortalecimiento personal, superación, autoestima▪ Orientación de su proyecto profesional▪ Satisfacción de demandas de formación/ capacitación	<ul style="list-style-type: none">▪ Confianza en las instituciones▪ Enriquecimiento de familias y reducción de la pobreza▪ Estrategias compensatorias (becas)▪ Respeto por parte de la familia y mayor protagonismo en la estructura familiar
---	--

Fuente: Guía, talleres y entrevistas (ver Anexos B y C)

A = Argentina, B = Bolivia, C = Costa Rica (cuando no hay indicación, son aspectos pertinentes a los 3 pilotos).

* INFOCAL y INA han participado de programa anterior de OIT-Turín para elevar/diversificar participación femenina en su matrícula, en lo inicio de los años 90. En el marco de ese programa INA ha creado en 1994 una Asesoría de la Mujer, que estaba consolidada por una Comisión Interinstitucional y por personal de intermediación y empleo.

5.4. Conclusiones

a) Las transferencias realizadas: productos y aprendizajes

En términos de sostenibilidad, la gran fortaleza de FORMUJER es, por un lado, el haber desarrollado y aplicado productos y aprendizajes potencialmente perdurables y transferibles; por otro, el de haber pensado y trabajado la transferencia como un proceso, casi concomitante a la ejecución del Programa. Además, toda transferencia exige un trabajo de adaptación/revisión, lo que en general implica avances e nuevos aprendizajes a partir del Programa – o sea, los efectos se multiplican en espiral, en una escala que sobrepasa los límites de cualquier evaluación de impacto.

Las transferencias hasta la actualidad se concretaron en dos niveles: de políticas públicas nacionales/regionales; de programas/proyectos de las UNE/IFP y de otras instituciones públicas o privadas. Reglamentos, normativas, convenios, términos de cooperación y otros instrumentos formalizan ese proceso.

- Políticas públicas regionales/nacionales: Componentes, enfoques y herramientas del Programa se transfieren
 - ✓ a toda la política de formación y documentación en la región (por medio de CINTERFOR);
 - ✓ a la educación técnica en Bolivia (concretada en el PFFTT);
 - ✓ a la política de formación y desarrollo en Costa Rica (a través de la actuación del INA – entidad rectora de la formación en el país – y sus articulaciones con el Plan Nacional de Desarrollo);
 - ✓ a la política de orientación, intermediación y capacitación en Argentina (a través de programas del MTEySS y del Gobierno de la Provincia de Córdoba);
 - ✓ a la política de formación y equidad del Uruguay (por medio del PROIMUJER, en el ámbito del Ministerio del Trabajo).
- Programas/proyectos de las UNE/IFP y otras entidades
 - ✓ La formación y capacitación impartida por INFOCAL, INA y la red de las IFP/ONG en Argentina pasa a incorporar enfoques, componentes y herramientas del Programa.

- ✓ Se definen estrategias específicas para seguir con la atención a grupos vulnerables, incluyendo becas, estrategias compensatorias y seguimiento de proyectos ocupacionales: en Costa Rica, el INA se asocia con programas de combate a la pobreza previstos en el Plan Nacional de Desarrollo; en Argentina, el MTEySS se articula con otras áreas del Estado (Ministerio de Desarrollo Social) y organismos internacionales (BID, Banco Mundial) y las IFP negocian fondos para estrategias compensatorias (caso del ITU, de la Punha y del Servicio Social San Cayetano).
- ✓ En Costa Rica, enfoques y herramientas del Programa son adoptados/adaptados por el CIPET, un “semillero” que capacita docentes de educación técnica para todo el sistema educacional del país.

Con excepción del PROIMUJER, que concreta la transferencia de todo el “paquete” FORMUJER (ver box a continuación), lo que transfiere son principalmente componentes y productos metodológicos y estratégicos del Programa, en particular los siguientes:

- enfoques y conceptos: género/equidad, empleabilidad, demanda;
- tecnologías/herramientas de formación: diseño y actualización curricular por competencias, orientación y proyecto ocupacional, módulos de empleabilidad/ciudadanía
- modelos de gestión: participación, construcción colectiva, calidad,
- tecnología/herramientas de monitoreo/evaluación: sistema de información, instrumentos (fichas de ingreso, formularios de seguimiento de egresados)

Dicha transferencia de partes o componentes no significa una pérdida de la “mirada global” propuesta por FORMUJER, porque cada concepto o herramienta funciona como un “imán” en relación a los demás. Por ejemplo: la metodología de PO, que parece muy operativa, contiene la totalidad de los elementos centrales del Programa.

Además, hasta el presente, las transferencias se han procesado por medio de asesorías de actores clave del Programa (de las coordinaciones regional y nacional así como miembros de equipos de las UNE) y/o de la incorporación de ex-integrantes de la UNE/IFP a los programas (caso de Bolivia y Argentina), lo que contribuye para mantener la coherencia e integralidad de la propuesta. El acervo de documentación producido por FORMUJER es otro instrumento de transferencia y aplicación pero siempre sería aconsejable que incluyera asesorías de personas calificadas para su utilización.

La experiencia del PROIMUJER – Uruguay, el 4º país del Programa

El PROIMUJER – Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Formación Profesional del Ministerio de Trabajo de Uruguay – ha sido diseñado y implementado con la cooperación técnica del CINTERFOR, a través de la coordinación regional de FORMUJER, acrecentando un “4º país” al Programa, no previsto en su diseño y, por tanto, sin fondos adicionales del BID. En octubre de 2003, se intervino en el rediseño metodológico de la propuesta original, incorporándole los últimos enfoques y metodologías validadas durante la ejecución de FORMUJER y recuperando los aprendizajes de la fase piloto del propio PROIMUJER; se apoyaron las negociaciones con la Junta Nacional de Empleo (JUNAE) y se logró la aprobación de una segunda fase que ya no tiene carácter piloto sino que se ha adoptado como línea de acción de las políticas de la JUNAE. El PROIMUJER lleva dos llamados de licitación lo que implica la duplicación de la cobertura (600 mujeres más) con realización de acciones en prácticamente todos los departamentos del país. En esta segunda fase se ha logrado incluir con mucho mayor énfasis el objetivo de fortalecimiento del Ministerio de Trabajo de Uruguay en el diseño de políticas de equidad y la transferencia y coordinación hacia los otros programas descentralizados de la Junta y se constata el mejoramiento de la calidad de las ofertas de las entidades de capacitación y también los resultados en términos de inserción y satisfacción por parte de las beneficiarias.

En la segunda fase de PROIMUJER se ha incluido la transferencia y fortalecimiento metodológico en los enfoques de género, empleabilidad, proyecto, etc. a los Programas PROJOVEN y MEVIR, dirigidos a jóvenes y trabajadores/as en el ámbito rural como forma de validar la metodología para el tratamiento de otras poblaciones vulnerables.

Fuente: entrevistas (personal y por Internet) con la Coordinación Regional

b) Perspectivas

Como se ha señalado, la evaluación de sostenibilidad exigiría más tiempo de maduración y consolidación. Las transferencias y multiplicaciones están apenas empezando. Aún en Bolivia, el logro concretizado en la transferencia para el PFFTT es antes que todo una perspectiva por cuanto el objetivo de dicho Programa es dejar diseñada una política nacional que se aplicará con posterioridad.

Las debilidades percibidas por los/las actores, que pueden comprometer la sostenibilidad de los logros y avances del Programa, son esperables en el contexto de la región: la inestabilidad político-económico, la continuidad de formación de calidad para grupos vulnerables y la escala de las acciones.

La inestabilidad político-económica es crónica en la región. Todo lo que se instala en nivel de gobierno está sujeto tanto a los cambios previsible, a cada nuevo gobierno, como a los imprevisibles que, de tan frecuentes, ya se tornaron rutina en la mayor parte de los países. Ni aún programas o avances más consolidados, institucionalizados por leyes o normativas son inmunes a esos cambios²⁵, que acaban impactando en el sector privado.

La continuidad de formación de calidad para grupos vulnerables depende fundamentalmente de la financiación (para becas/estrategias compensatorias, pago de docencia) que, a su vez, dependen sobre todo de fondos públicos y eventualmente de inversiones privadas generadas por la conciencia de “responsabilidad social” de las empresas – dos fuentes que suelen ser recortadas en momentos de crisis económicas.

La cuestión de la escala no es solamente un problema de financiación sino de tecnología de masificación, involucrando: capacidad de articulación y negociación en niveles estratégicos, identificación e incorporación de demandas del mercado de trabajo, gestión (monitoreo/supervisión/información) y evaluación. Estos son justamente, como se ha visto, los puntos en que FORMUJER ha avanzado menos y, por tanto, quedan como desafíos para ampliar y consolidar aprendizajes que el Programa ha iniciado.

Como perspectiva de más largo plazo, se debe señalar que CINTERFOR/OIT tiene ya fijada una estrategia y los recursos necesarios para multiplicar y continuar transfiriendo y profundizando las propuestas e insumos que deja FORMUJER y para fortalecer el accionar de la OIT, en especial en su desafío de incrementar la igualdad de oportunidades, combatir la pobreza y el déficit de trabajo decente (ver box en seguida).

²⁵ Eso ha pasado con PLANFOR en Brasil, después de 8 años de implementación, presupuesto aprobado y fondos existentes para el período 2003-2006. El nuevo gobierno – aún con un discurso de prioridad al desarrollo sostenido, a la promoción de la equidad y reducción de la pobreza – ha asumido metas muy duras de ajuste fiscal, que lo han obligado a achicar toda y cualquier inversión en la área social desde 2003, incluyendo el PLANFOR.

CINTERFOR/OIT ha concretado el financiamiento de todo el equipo de la Unidad Coordinadora durante el segundo semestre de 2003 y la inclusión del componente de género en una nueva fase del Proyecto con la Cooperación Suiza, que se ejecutará en 2004/05.

En noviembre de 2003 se elaboró e impartió el Seminario Interactivo de Inducción sobre Políticas de Formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género que contó con 125 participantes de toda la región y que consta de 5 Módulos de los cuales dos están dedicados exclusivamente a FORMUJER. Se trata de un producto replicable que CINTERFOR ofrece a sus entidades tanto en términos de plataforma como de contenidos, moderación y tutoría. Se está gestionando su replicación en la Secretaría de Trabajo de México con el apoyo de la OIT y se ha iniciado el acercamiento al Programa “Más y mejores empleos para la mujer”. Debe ser asimismo dictado para todas las entidades de capacitación que participan en el PROIMUJER y en los otros programas del Ministerio de Trabajo de Uruguay. También ha expresado su interés el Ministerio de Trabajo de Cuba, de Perú, etc.

El proyecto con la cooperación suiza incluye la manutención del personal que integró el equipo de coordinación regional del Programa, la manutención y ampliación de la página Web “Mujer, Formación y Trabajo” (incluso la apertura de tres subsitios nuevos), la traducción del texto “Género y formación por competencias” al inglés, una investigación sobre formación con perspectiva de género en el mundo rural y cursos interactivos, a distancia, que aprovechan los materiales y la experiencia del Programa – avanzando hacia un FORMUJER virtual. El 8 de marzo de 2004 se abrió, en español e inglés, el subsitio “Género y Tecnologías de la Información y la Comunicación”; en el correr del año se habilitará “Formación para el sector informal” y “Formación para el sector rural” desde la perspectiva de género.

Fuente: documentación del Programa y entrevista con la coordinadora regional

6. Síntesis y conclusiones

6.1. FORMUJER: ¿un Programa eficiente?

La comparación entre acciones/logros de FORMUJER – juntando evidencias, informaciones y percepciones - revela, como era esperable y deseable, una elevada pertinencia en relación a los objetivos, premisas y propuestas del Programa. Todas las líneas detalladas en los dos subprogramas que integran FORMUJER resultaron en acciones concretas implementadas por las UNE/IFP y por la coordinación regional, según se puede evidenciar a través de todos los indicadores adoptados para evaluar la eficiencia del Programa, en las tres dimensiones propuestas: focalización de la demanda del mercado y de la población prioritaria, calidad y pertinencia de la formación y gestión técnico-administrativa (ver cuadro 21).

Cuadro 21 – Eficiencia: síntesis de indicadores del Programa

Indicadores de focalización de la demanda del mercado de trabajo y de la población prioritaria
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios de mercado > 18 estudios en los 3 países ✓ Enlace empresarial > 5 CTL - Comités Técnicos Locales (Argentina), Comités Asesores y Comité Nacional de empresarios (Bolivia), articulación con los Comités de Enlace y de Cúpula del INA. ✓ Talleres de sensibilización > 600 empresarios/as movilizados/as ✓ Desarrollo y aplicación de metodología de diseño curricular por competencias, con enfoque de género > 104 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación revisadas con enfoque de género y 33 especialidades revisadas conjuntamente con el sector productivo ✓ Identificación de toda la población beneficiaria potencial, a través de fichas de ingreso/salida > tres bases de datos, con 4 mil registros (personas) en los 3 países ✓ Capacitación > 3.400 personas capacitadas directamente (44% más que la meta global revisada) ✓ Participación femenina del 85% en los programas y del 25% (la meta propuesta) en áreas no tradicionalmente “femeninas” ✓ Inclusión de personas vulnerables > 73% de los/las beneficiarios/as sin actividad remunerada y 68% sin educación secundaria completa ✓ Pasantías > para 70% de los/las beneficiarios/as directos/as, en empresas, micro emprendimientos y otras entidades ✓ Información y orientación laboral > sistemas desarrollados en Bolivia y Argentina e incorporación del enfoque de género al sistema del INA; metodología de PO – Proyecto Ocupacional desarrollada en Argentina y transferida a Costa Rica; guías de orientación/PO editadas ✓ Mayoría (casi 70%) de los/las beneficiarios/as directos/as alcanzados/as por acciones de orientación ocupacional y/o por el dispositivo de PO (100% en Argentina) ✓ Meta no prevista > 6.400 personas beneficiadas indirectamente por acciones de orientación ocupacional y/o la transferencia de metodología de PO ✓ Becas/estrategias compensatorias > para el 70% del total de beneficiarios/as (2.200 mujeres). ✓ Desarrollo del concepto de estrategias compensatorias, definidas con participación de los/las beneficiarios/as y contribuyendo para su fortalecimiento personal (Argentina). ✓ Definición/aplicación de nuevas modalidades de becas, incorporando criterios de género, equidad y contenido tecnológico (INA)
Indicadores de calidad y pertinencia de la formación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologías y materiales por líneas de acción y unidad ejecutora sistematizadas y editadas mediante las Publicaciones Regionales y Nacionales, en la Web (con versión en inglés y espejos en Ginebra, Nueva York y Tokio) y un CD específico ✓ 870 gestores/as, técnicos/as y docentes de las UNE/IFP capacitados/as en género y metodologías del Programa ✓ Evaluación y valoración positiva por gestores/as, técnicos/as y docentes, acerca de la capacitación técnico-metodológica en los enfoques del Programa ✓ Evaluación y valoración positiva de la casi totalidad de los/las beneficiarios/as directos sobre el contenido, metodología y utilidad de los cursos

✓ Valoración positiva de las mujeres capacitadas sobre la no discriminación y/o atención recibida en la capacitación
Indicadores de optimización técnico-administrativa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución financiera superior a 90% (datos consolidados hasta sep/2003). ✓ Contrapartida nacional (Argentina) y regional (CINTERFOR) superiores a lo previsto. ✓ Costos de capacitación > promedio de US\$ 500/participante > optimizado – por tratarse de un piloto – en comparación con programas masivos de capacitación de jóvenes implementados en la región en los años 90 (US\$ 500 y US\$ 900 por participante, en Argentina, Colombia y Perú) ✓ Monitoreo/supervisión por las UNE/IFP y la coordinación regional (visitas, talleres, consultas y producción de los informes previstos) ✓ Evaluación intermedia en 2002 y evaluaciones de impactos con egresados/as de los pilotos ✓ Talleres nacionales y regionales de información, intercambio y formación ✓ Sensibilización de públicos internos de las UNE/IFP ✓ Materiales de divulgación distribuidos a 1.800 empresarios/as. ✓ Campaña pública implementada en TV y radio en Bolivia y Costa Rica e incluida en la Web ✓ Perfil e identidad del Programa consolidado a nivel regional y nacional con logo y sigla única instalada (“Saber Vale”).

Fuente: documentación del Programa (ver Anexo A-C), talleres y entrevistas (ver Anexo B)

6.2. FORMUJER: ¿un Programa innovador?

Se ha evaluado la eficacia de FORMUJER por sus aportes innovadores o cambios impulsados para las instituciones involucradas y para la población beneficiaria.

a) Cambios e innovaciones institucionales

El Programa ha impulsado un proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional en múltiples aspectos, diferenciados – como esperable – según el perfil de las entidades involucradas (ver cuadro 22). En general, se destaca que FORMUJER ha consolidado y ampliado – aprovechando todo lo acumulado anteriormente en OIT/CINTERFOR, en las UNE/IFP y otras entidades – dos líneas de aprendizaje institucional: en relación al tema de género y a la tecnología de formación.

El aprendizaje institucional en relación a género incluye dos tendencias: por un lado, la sensibilización y “descubrimiento” del tema; por otro, el avance conceptual y metodológico brindado por el Programa. Muchos de los/las actores, en todos los niveles – tanto mujeres como varones – destacan que el Programa les ha despertado la conciencia de género, tanto a nivel profesional como personal. Sin embargo, para la mayoría, que ya estaba sensibilizada o incluso actuaba en relación al tema, FORMUJER ha representado un avance conceptual y metodológico en relación a todo lo que sabían y hacían sobre género (ver ítem 6.5).

El avance del Programa en relación a la tecnología de formación se expresa en la construcción de una nueva “plataforma” para el quehacer institucional, incluyendo principalmente:

- el “descubrimiento” de la demanda y de la empleabilidad como referentes básicos para la formación;
- la metodología de formación modular y/o por competencias, incluyendo la revisión o diseño curricular con inclusión sistemática de la perspectiva de género;
- los materiales innovadores y de calidad (en especial los módulos de empleabilidad y ciudadanía, los documentos sobre género y competencia laboral, sobre proyecto ocupacional y las guías de orientación);

- las “puentes” para el mercado de trabajo, en particular las pasantías, la orientación y el proyecto ocupacional, las becas o estrategias compensatorias.

No hay duda de que todo eso no hubiera ocurrido sin FORMUJER, en el ámbito de las entidades involucradas. Los/las actores – en todos los niveles – declaran que algunos de esos componentes innovadores ya estaban presentes en sus preocupaciones, que lo presentaban o intentaban, pero FORMUJER ha venido a ofrecerles un referente conceptual, herramientas y demostraciones concretas de la viabilidad. En ese sentido, el Programa ha contribuido tanto para impulsar y orientar los cambios, como para acelerar su concreción.

Cuadro 22 – Eficacia: síntesis de indicadores del Programa

Principales cambios, aprendizajes, innovaciones	Entidades
Institucionalización de los enfoques de género/equidad en la política institucional (normativas, planes estratégicos, reglamentos etc.)*	CINTERFOR/OIT INFOCAL INA MTEySS
Incorporación/transversalización de los enfoques de género/equidad en el quehacer institucional (oferta de capacitación, información, orientación ocupacional, cooperación técnica, formación de técnicos/docentes), utilizando productos/herramientas del Programa (referenciales, materiales didácticos, folletos, fichas, etc.)	CINTERFOR/OIT INFOCAL INA MTEySS y red de IFP
Desarrollo la tecnología de formación (cruce de género-competencia, elaboración/visión de perfiles, currículos, materiales didácticos, capacitación de personal técnico-docente)	CINTERFOR/OIT INFOCAL INA (algunas áreas) MTEySS y Red de IFP
Mayor conciencia de la necesidad de orientación hacia la demanda y de acercamiento con el entorno socio productivo (aplicación de la metodología de estudios de mercado de trabajo, comités de enlace)	INFOCAL INA (algunas áreas) Red de IFP
Mayor conciencia de la necesidad de orientación hacia la empleabilidad (desarrollo de proyectos ocupacionales, pasantías, becas y estrategias compensatorias)	INFOCAL INA (algunas áreas) MTEySS y Red de IFP
Mayor acercamiento de grupos vulnerables y experimentación de formación de calidad para esos grupos	INFOCAL INA (algunas áreas) IFP de nivel superior (Argentina)
Ampliación/diversificación de la participación femenina en la matrícula	INFOCAL INA (algunas áreas) Red de IFP
Mayor participación femenina en puestos técnicos y de gestión de la entidad	INFOCAL INA Red de IFP
Apertura/ampliación de espacio como referentes de género y formación	CINTERFOR/OIT INFOCAL INA** Red de IFP
Adopción del modelo de intervención/gestión del Programa para modernización institucional	CINTERFOR/OIT INFOCAL MTEySS y Red de IFP

Fuente: documentación del Programa (ver Anexo A-C), talleres y entrevistas (ver Anexo B) y discusión del borrador del Informe de evaluación (Montevideo, junio de 2004)

* En la OIT a nivel mundial estos enfoques ya están institucionalizados.

** El INA ya es un referente en términos de formación en la región, pero ha agregado la dimensión de género a su imagen.

b) Aportes para las poblaciones beneficiarias

Las encuestas con egresados/as y las percepciones de los/las actores indican que el Programa ha logrado llevar formación de calidad para grupos vulnerables, resultando en desarrollo personal de las personas, en aportes a la construcción de la empleabilidad y, en menor escala, en inserción laboral de los/las beneficiarios/as – un aspecto con pocos indicadores, en parte debido a la época de las encuestas (poco tiempo después de los cursos, lo que puede no ser el momento más adecuado para captar la inserción laboral).

Los aportes al nivel personal incluyen en especial el desarrollo de valores como ciudadanía, auto estima, superación, solidaridad y participación – aspectos asimismo fundamentales para la construcción de la empleabilidad. Las mujeres atendidas valoran en particular la atención recibida, la discriminación en los cursos y la descubierta de su potencial. Hay registros de cambios de roles en el ámbito familiar, de aumento de respecto de las mujeres por hijos y compañeros.

En esa dimensión, de la empleabilidad, se incluyen también el acceso a la capacitación, la acreditación o certificación por instituciones reconocidas (como INA, INFOCAL, UNQ, ITU) y ante todo la construcción de un proyecto ocupacional viable (en especial en Argentina, donde se ha desarrollado más ampliamente la metodología del PO).

En general, los aportes del Programa a los/las egresados son muy similares a otros programas de capacitación focalizados en poblaciones vulnerables, como el PLANFOR y el PCS, en Brasil (ver Anexo E), lo que confirma la eficacia esperada de las acciones. Sin embargo, FORMUJER presenta un diferencial, que es la evaluación con enfoque específico en desarrollos para las mujeres, que no son destacados en otros programas.

6.3. FORMUJER: ¿un Programa sostenible?

La sostenibilidad de FORMUJER puede ser verificada en dos sentidos: por un lado, la institucionalización/incorporación/difusión de enfoques, productos o herramientas del Programa en la política y en el quehacer institucional, como indicado en la evaluación de eficacia; por otro, la transferencia de esos mismos componentes para políticas, programas y proyectos de otras instituciones en los países o en la región. Como se trata de una experiencia piloto, no se ha considerado la posibilidad de sostener o continuar el Programa en sí mismo (ni de su masificación, que no aparece explicitada en sus objetivos).

Las transferencias y multiplicaciones del Programa están previstas en el diseño de FORMUJER y se desarrollan casi en paralelo a su ejecución. Se trata de un caso singular y casi sin referencias de evaluación de programas similares (excepto por algunas acciones de PLANFOR en el sentido de incorporarse a la política pública de desarrollo social en Brasil).

Toda transferencia exige un trabajo de adaptación/revisión, lo que en general implica avances y nuevos aprendizajes a partir del Programa – o sea, los efectos se multiplican en espiral, en una escala que sobrepasa los límites de cualquier evaluación de impacto.

Cada programa piloto – y la coordinación regional – incluye un Plan de Sostenibilidad que propone acciones alternativas y complementarias para continuar impulsando objetivos, enfoques y líneas estratégicas del Programa, al nivel de las propias UNE/IFP y en escala más amplia de cada país involucrado o mismo de la región. Sin embargo, solamente se puede tener

una perspectiva más definida en Bolivia, que tiene 2 años de post ejecución del Programa. El Plan de Costa Rica va a ser implementado en 2005-2006 y lo de Argentina está todavía en fase de elaboración. Lo que se puede registrar es lo que se concretado hasta la fecha (abril de 2004) y las potencialidades de mediano y largo plazo (ver cuadro 23).

Cuadro 23 – Efectividad: síntesis del proceso de transferencia/multiplicación de efectos del Programa

Lo que se transfiere	Ámbito y a que/quien se transfiere	Como se transfiere
El “paquete” FORMUJER (con adaptaciones al contexto local)	Política nacional de empleo – PROIMUJER, Ministerio del Trabajo de Uruguay	Asesoría directa de CINTERFOR/OIT*
Conceptos/enfoques (género, equidad, empleabilidad, formación por competencias)	<p>Región y otras regiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas, normativas y eventos de la OIT y otros organismos nacionales y internacionales ✓ Información y documentación sobre formación profesional en la región 	Actuación del CINTERFOR
Herramientas (orientación, proyecto ocupacional, estrategias compensatorias, metodología de diseño curricular)	<p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política nacional de formación y empleo – MTEySS (incluyendo otros programas financiados con fondos internacionales y otros programas ministeriales) ✓ Programas/proyectos de la red de IFP/ONG co ejecutoras <p>Bolivia</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política nacional de educación – Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica, Ministerio de Educación <p>Costa Rica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política nacional de formación, desarrollo y combate a la pobreza > actuación del INA ✓ Política nacional de formación de docentes de educación técnica > convenio INA-CIPET, ligado al Ministerio de Educación 	<p>Asesoría directa de las UNE en cada país con apoyo de la coordinación regional</p> <p>Multiplicaciones por los equipos capacitados por el Programa</p> <p>Asesoría técnica de Cinterfor e incorporación de personas de las UNE a los nuevos equipos (B)</p> <p>Difusión de documentos (impresos, Web, CD ROM)</p>

Fuente: documentación del Programa (ver Anexo A-C), talleres y entrevistas (ver Anexo B) y discusión del borrador del Informe de evaluación (Montevideo, junio de 2004)

* No prevista en el Programa y realizada sin fondos adicionales del BID

Las transferencias de productos/aprendizajes del Programa se concretan en dos niveles: de políticas públicas nacionales/regionales y de programas/proyectos de las UNE/IFP y de otras instituciones públicas o privadas. Se registra apenas una transferencia en bloque del paquete FORMUJER, al Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Formación Profesional (PROIMUJER), del Ministerio de Trabajo de Uruguay, con apoyo y asesoría directa del CINTERFOR, a través de la coordinación regional. Dicha transferencia muestra que el paquete es replicable, pero bajo una atención muy directa y personalizada de especialistas que tengan el pleno dominio del Programa (como la coordinadora regional y ex-coordinadoras nacionales).

Lo que parece más viable y viene ocurriendo en amplia escala es la transferencia de productos y aprendizajes del Programa, en particular los enfoques y conceptos (de concepción sistémica e integral de las políticas de formación, género/equidad, empleabilidad) y todo el paquete de tecnologías/herramientas desarrolladas y testeadas por las IFP (de diseño y actualización

curricular por competencias, orientación y proyecto ocupacional, módulos de empleabilidad/ciudadanía, estrategias compensatorias).

Dicha transferencia de partes o componentes no significa una pérdida de la “mirada global” propuesta por FORMUJER, porque cada concepto o herramienta funciona como un “imán” en relación a los demás. Por ejemplo: la metodología de PO, que parece muy operativa, contiene la mayoría de los elementos centrales del Programa.

Además, hasta el presente las transferencias han se procesado por medio de asesorías de actores clave del Programa (de la coordinación regional y miembros de equipos de las UNE) y/o de la incorporación de ex-integrantes de la UNE/IFP a los programas (caso de Bolivia y Argentina), lo que contribuye para mantener la coherencia e integralidad de la propuesta. El acervo de documentación producido por FORMUJER es otro instrumento de transferencia y aplicación, pero debería hacerse siempre con asesorías de personas calificadas para su utilización.

Los textos referenciales y otros materiales producidos por el Programa tienen un gran potencial de difusión. Los módulos de Empleabilidad y Ciudadanía, por ejemplo, ya se incorporaron a la oferta del INFOCAL y son vendidos de forma amplia a empresas y entidades educativas de Bolivia. Las guías conceptuales, sobre género y competencias, también despiertan interés de entidades de formación (como el CIPET, en Costa Rica).

Calidad y pertinencia de los documentos producidos por FORMUJER

Una muestra de la documentación de FORMUJER ha sido analizada por una especialista en género, trabajo y formación, que ha confirmado, en líneas generales, la calidad y pertinencia de los textos para el público y los objetivos propuestos. Como era esperable, hay sugerencias de complementación y revisión de algunos temas (como el problema del acoso sexual, el mito de los costos laborales más altos de la mano de obra femenina, las alternativas de cuentapropismo y microemprendimientos etc.), así como una crítica a los conceptos de “empleabilidad” y de “competencias” que son polémicos para los/las especialistas de las áreas de educación y trabajo (ver Anexo F).

Parte de las críticas puede ser resultado del análisis de los textos de forma aislada de la realidad de su aplicación (y adaptación) en los pilotos, como herramientas de trabajo. La consultora no ha podido considerar esa dimensión, solamente conocida por los/las actores más directamente involucrados en la implementación de las acciones, donde suelen ocurrir adaptaciones y surgir nuevas propuestas a partir de los textos utilizados (Ejemplo: el mecanismo de PO en tesis está orientado para el empleo en relación de dependencia, pero ha sido aplicado por la UNQ/Argentina para apoyar la formación de cooperativas de trabajo.)

Sin embargo, es importante considerar las críticas presentadas, al proponerse una divulgación más amplia de los documentos. Asimismo es recomendable que los documentos se diseminen, siempre que sea posible, como “herramientas”, acompañados de asistencia técnica para su utilización/adaptación en diferentes contextos, como parece ocurrir en los procesos de transferencia ya concretados por el Programa.

Los diseños curriculares tienen, por principio, una utilización más restringida. El concepto de formación orientada hacia la demanda supone que los contenidos impartidos sean definidos a partir de la identificación precisa de las necesidades del mercado y del público meta. O sea, transponer currículos sería volver a la práctica ofertista. Lo que sí se puede, sin duda, es utilizar el material producido como referencia para revisiones en sectores similares.

Hay un alto potencial de concretización de todo lo que fue transferido o se transfiere, porque se trata en general de acciones formalizadas en planes estratégicos, acuerdos de cooperación, convenios, reglamentos y normativas, proyectos aprobados y con fondos asegurados. Sin embargo, como cualquier acción en la región, está sujeta a inestabilidades en el contexto político-económico, que afecta más el ámbito gubernamental y tiene reflejos por toda la sociedad civil.

Esas reflexiones no se deben traducir en absoluto en pesimismo. Después que un Programa como FORMUJER se instala y se difunde, sin duda se inician procesos de cambios que no son lineales, incluyen paradas y muchas veces retrocesos, pero dejan raíces y semillas que terminan brotando en otras formas y contextos.

Es importante registrar que CINTERFOR/OIT tiene ya fijada una estrategia y los recursos necesarios para multiplicar y continuar transfiriendo y profundizando las propuestas e insumos del Programa. Ha firmado un convenio con la cooperación suiza (2003-2005) que asegura la continuidad de las mismas personas que integraban el equipo de la coordinación regional del Programa, la manutención y ampliación de la página Web “Mujer, Formación y Trabajo” (incluso la apertura de tres subsitios nuevos), la traducción del texto “Género y formación por competencia” al inglés, una investigación sobre formación con perspectiva de género en el mundo rural y cursos interactivos, a la distancia - que aprovechan los materiales y la experiencia del Programa – avanzando hacia un FORMUJER virtual, que abre una nueva alternativa de sostenibilidad y transferibilidad del Programa.

6.4. FORMUJER: ¿un Programa “exportable”?

Los procesos descritos, de institucionalización, incorporación y transferencia de FORMUJER evidencian que se trata de un “producto vendible” en varios mercados. El portafolio actual de “compradores” es, junto con su acervo documental y humano (técnicos y docentes capacitados), su principal argumento e instrumento de “venta”:

- FORMUJER ha sido uno de los principales insumos para la modernización e incremento de competitividad del INFOCAL, según testimonios públicos de su dirección. La eficacia del Programa en la entidad crea, sin duda, un atractivo fundamental para instituciones similares en la región, muchas de las cuales están buscando estrategias de fortalecimiento y competitividad en sus respectivos mercados de formación.
- La “compra” del Programa por el INA crea un mercado potencial en toda la América Central, donde el INA goza de gran prestigio como entidad rectora de un sistema nacional de formación y proveedora de cooperación técnica en varios campos técnico-pedagógicos.
- La constitución de una red de diversos tipos de “compradores” en Argentina – ONGs, entidades de nivel superior y el propio Ministerio de Trabajo incorporando herramientas y estrategias de acción en sus políticas– crea un potencial de demostración y “venta” para todo el país y para la región del Mercosur.
- A través de la complementación, cooperación y articulación que caracterizan la actuación del CINTERFOR, los enfoques, lineamientos y aportes del Programa pueden alcanzar a los más de 40 asociados del Centro en la Región, además de otros programas y oficinas de la OIT en todo el mundo, como ya está ocurriendo a partir de las transferencias realizadas²⁶.

²⁶ Durante el taller realizado en Montevideo, para discusión del borrador del Informe de la evaluación, el Director del Centro ha informado que la República Dominicana ha manifestado interés en implementar el Programa, con fondos propios

No se trata, en verdad, de una cuestión apenas de “compra y venta”. Las transferencias concretadas o previstas, así como el potencial a ser explorado, amplían la posibilidad de continuar la capacitación de grupos más vulnerables, que no son parte del público del INFOCAL (una institución privada), del INA (que es gratuito pero selecciona sus alumnos/as) y de institutos superiores en Argentina. Aumenta asimismo la posibilidad de mantener becas/estrategias compensatorias, buscando fondos adicionales para su financiamiento (el INA ya dispone de un sistema de becas, que contempla la atención a grupos vulnerables y en el que se incluyó, a través del accionar de FORMUJER, la mirada de género aunque no se adoptaron las categorías específicas de becas de género – alto contenido tecnológico, áreas no tradicionales y jefatura de hogar – aplicadas durante la ejecución del Programa). Indican, además, que el modelo de intervención, los enfoques metodológicos y los instrumentos desarrollados por el Programa pueden ser aportes relevantes para las políticas públicas de promoción del “trabajo decente”, que es la prioridad de la OIT para los años 2000 y un desafío para todos los países en la región. De esa manera, el Programa trasciende su objetivo inicial de incorporación de género, demostrando ser una estrategia para la calidad, equidad y pertinencia de la formación.

6.5. ¿Que lecciones quedan de FORMUJER?

6.5.1. Lecciones de las fortalezas

La eficiencia y logros del Programa pueden ser en gran parte atribuidos a dos fortalezas de su diseño y proceso de implementación: consistencia e integralidad de la propuesta y intervención “calificante”.

a) Consistencia e integralidad de la mirada: “más que un programa de género”

Los temas de FORMUJER no son novedad – género, equidad, competencias, empleabilidad, transversalidad están presentes desde los años 80 en la pauta de las instituciones de formación y de los órganos gestores de políticas públicas. El Programa claramente acumula aprendizajes de género y formación de varios otros programas – tanto de la OIT, de CINTERFOR, como de las propias UNE/IFP.

El avance e innovación del Programa ha sido juntar todo eso en una “mirada integral”, transversalizando los enfoques – de género, empleabilidad y formación por competencias. Eso quiere decir que el diseño de FORMUJER no ha dejado hilos sueltos: teoría, conceptos, metodología, herramientas – todo se agregó de forma factible (“*aterrizada*”), aplicable por las instituciones.

Al unir todo en una propuesta integrada y consistente, el Programa ha ganado múltiples atractivos y motivaciones para las instituciones/personas involucradas en su implementación:

- el desarrollo de la tecnología de formación, sobre todo el cruce e integración de género, de diseño curricular por competencias y la formación modular;
- el énfasis en la empleabilidad como un componente necesario de la formación;
- la conceptualización de género como tema de interés para la formación profesional de mujeres y varones, y no como “*cosa de mujeres para mujeres*”;
- la disponibilidad de un paquete de herramientas para aplicar estos conceptos;
- la concretización de experiencias prácticas (de formación de formadores y beneficiarios/as directos) aplicando y demostrando la viabilidad de todo el “paquete”, saliendo del discurso para la práctica (“*el haberlo hecho*”):

- la validación de un “modelo” de intervención institucional en el campo de la formación profesional, basado en la gestión conjunta de actores vinculados al mundo del trabajo, la formación y referentes de las poblaciones objetivo.

O sea, a pesar de la sigla, una de las principales fortalezas del Programa ha sido posicionarse e implementarse como una mirada integral para la calidad y pertinencia de la formación, a través de metodologías, herramientas y experiencias concretas de formación de formadores/as y de población beneficiaria, tornándose así “vendible” a diferentes públicos y actores. La mirada integral y factible ha impulsado la adhesión de las instituciones/actores al Programa, rompiendo barreras institucionales y personales al tema de género en particular o a proyectos innovadores/desafiadores en general.

Eso indica un camino interesante para programas similares, sobre todo los que incluyen otros aspectos de la equidad y que trabajan con grupos vulnerables, que deben conquistar espacios, vencer resistencias y ganar adhesión en diferentes ámbitos institucionales.²⁷

b) Intervención “calificante” : aprendizaje y fortalecimiento institucional

En la condición de piloto, el Programa ha dedicado atención a la selección previa de instituciones/equipos de las UNE, pero también les ha asegurado permanente desarrollo de competencias y aprendizajes institucionales y personales. Estos aprendizajes se expresan en documentos, referencias, pero sobre todo en equipos capacitados para las acciones, que adoptan los nuevos enfoques y herramientas en el quehacer institucional, pero asimismo los transfieren a otras esferas de su vida profesional, social y familiar – un proceso de multiplicación en “bola de nieve” que escapa de cualquier proceso de evaluación.

Del punto de vista personal, los actores, en todos los niveles, dan testimonio de los “descubrimientos” y aprendizajes que desarrollaron al largo de la implementación del Programa, a través de las acciones de sensibilización y capacitación (cursos, talleres, materiales) así como de la propia metodología de implementación participativa, de construcción colectiva, con apoyo continuado de las coordinaciones (regional/nacional).

Del punto de vista institucional, el Programa ha impulsado un proceso de fortalecimiento y desarrollo en múltiples aspectos, que involucra desde la filosofía y política institucional, pasa por la tecnología de formación y alcanza gran parte del quehacer de los equipos técnicos y docentes.

Queda así una lección fundamental de FORMUJER como una propuesta y una acción “calificante” (Cf. ZARIFIAN, 1990), o sea, que ha exigido y impulsado el aprendizaje continuado en las organizaciones y entre los/las actores (Cf. FLEURY, 1994; GARVIN, 1993). Ese es un rasgo esencial a acciones innovadoras, que no pueden esperar las condiciones ideales para ponerse en marcha. Se empieza a trabajar dentro de lo que existe, con lo posible y se avanza hasta lo máximo posible. En verdad, se trata de una vía de doble mano, en la cual el Programa, las instituciones y personas han aprendido y mejorado con/en el proceso.

La experiencia “calificante” de FORMUJER resalta, como buena práctica para otros programas, la necesidad de inversión en la calidad del proceso, en la producción e innovación

²⁷ Se trata, en verdad, de una estrategia ampliamente utilizada en el mercado, por las corporaciones modernas que implementan políticas de equidad/diversidad: los temas son presentados, ante todo, como alternativas para mejorar la calidad y la competitividad de la empresa, con retornos mensurables en términos de ventas, imagen, costos de producción y tasas de productividad (y no como prácticas “humanitarias” de ayuda a las personas discriminadas).

de tecnología – entendida como conocimientos y técnicas aplicadas a un proceso productivo o de prestación de servicios. Ese tipo de inversión suele tener costos, pero se justifica en la medida que resulta en mayor pertinencia y calidad de las acciones y pueda ser replicable a otros programas– lo que parece haber ocurrido con gran parte de la producción de FORMUJER. Este tipo de proyecto genera más y mejores condiciones de sostenibilidad, al contrario de proyectos que se agotan en acciones más inmediatistas (como la oferta de formación masiva, sin producción de tecnología y/o aprendizaje institucional)²⁸.

El trabajar con equipos locales es un factor decisivo para dejar capacidades instaladas, efectivas o potenciales para su sostenibilidad y transferibilidad. La metodología de construcción participativa ha hecho que todos se sientan un poco “dueños” del Programa, personalmente responsables por sus logros y avances. Eso resulta en un aporte adicional a la sostenibilidad del Programa: independiente de las instituciones, los nuevos enfoques se han instalado en las personas, que los transportan a otros espacios profesionales y personales

6.5.2. Lecciones de las debilidades

Las debilidades del Programa – lo que no que funcionó tan bien – se traducen ante todo en dificultades y límites de concretización de algunas propuestas, que avanzaron poco o no se pudieron consolidar en el marco del Programa.

Una parte de las debilidades señaladas resultan principalmente de problemas externos al Programa (y típicos de programas similares), como por ejemplo:

- las inestabilidades político-económicas que implicaron alargamiento de plazos y retrasos o dificultades para iniciar las acciones y/o recibir fondos;
- la complejidad burocrática que involucra cualquier proceso de transferencia y gestión de fondos internacionales, tanto de parte de los financiadores como de los financiados (y que se manifestó de diferentes formas en todas las UNE, públicas o privadas);
- la escasez de tiempos para planificar, evaluar y consolidar las propuestas más innovadoras o los cambios iniciados (incluyendo el seguimiento de proyectos ocupacionales de los/las beneficiarios/as);
- la pequeña escala de las experiencias, ya sea en términos internos de las instituciones, como de la población beneficiaria, dejando interrogantes sobre el cómo replicar en una escala masiva.

La supervivencia, la eficiencia y la eficacia del Programa en el contexto adverso en que fue implementado – en particular en Argentina, en los años 2000 y 2001 – dejan lecciones importantes sobre flexibilidad (de todas las parte involucradas), compromiso (de todos los actores) y aval institucional (en especial del BID y de CINTERFOR), que deben ser tomadas en cuenta en la implementación de otros programas, además de la calidad y coherencia de las propuestas en si mismas.

Por otro lado, existen otras debilidades que merecen reflexión, ya que afectan componentes estratégicos del Programa y repiten dificultades históricas de la formación profesional y de programas similares en la región: identificación e incorporación de la demanda del mercado de trabajo, enlace con el sector productivo, atención a grupos vulnerables, supervisión, monitoreo, evaluación de las acciones. Se trata en verdad de desafíos que trascienden al

²⁸ Esa es una de las críticas a los programas para jóvenes en la región, implementados en la década de 90, con fondos de BID/FOMIN (Cf. CASTRO y VERDISCO, 2002).

marco del Programa que, sin embargo, dejan lecciones importantes para fundamentar más avances y nuevos aprendizajes.

a) Focalización de la demanda

Se trata de un desafío que confronta instituciones/programas de formación y de educación formal desde hace más de 20 años, o sea, desde que el mercado se tornó más exigente en términos de calificación y dejó de absorber todo lo que se producía. El instrumento clásico propuesto para identificar la demanda son los estudios de mercado, pero raramente han sido eficaces para fines de formación por varios factores, que se repiten en FORMUJER: tiempos (en general son demorados), enfoques (muy globales, no contestan preguntas específicas de la formación), aplicabilidad (visión muy académica, que torna difícil hacer de puente entre los datos y el currículo o programas de formación). Eso no quiere decir que no tienen utilidad, para trazar escenarios de mediano y largo plazo, necesarios para el planeamiento estratégico. Pero es difícil utilizarlos para la formulación de planes de formación y, más aún, para el diseño curricular.

La experiencia revela que los estudios de mercado son una herramienta muy bien desarrollada para la realidad del mercado formal, más estable – o sea, una realidad que se aplica a la mitad o menos de la mitad de la fuerza de trabajo de la región y que tiene muy poco significado cuando se trata de focalizar en grupos vulnerables, que tienen cada vez menos oportunidades de inclusión en esa realidad.

Para esa realidad y para esos grupos, hay que buscar estrategias también no convencionales de sondear el mercado: “antenas” permanentemente conectadas a realidades específicas, que puedan dar respuestas rápidas y directas a las preguntas de los formadores. FORMUJER apunta alternativas más exitosas, en especial en Argentina a través de las IFP/ONG que utilizaron conexiones propias (parroquias, cooperativas) para identificar demandas y asegurar la inserción de los/las egresadas/os. También aporta una reformulación de la formación concibiéndola en un rol proactivo, articulador de actores, que promueve e integra esfuerzos y recursos para “generar nuevas demandas”.

En suma, para avanzar en la focalización de la demanda – y superar la tradición ofertista de la formación – hay todavía mucho que hacer en términos de conceptualización del sector productivo y de la metodología de identificación e incorporación de las demandas a currículos y programas.

b) Enlace con el sector productivo

Es otro desafío que enfrentan las IFP, aún las que son financiadas por aportes (voluntarios o obligatorios) del sector y que tienen vínculos formales con el empresariado por medio de consejos, comités. Se resaltan como dificultades en relación al tema: el concepto de sector productivo, el concepto de enlace y de su finalidad:

- Tal como ocurre con los estudios de mercado, el concepto de sector productivo, para fines de enlace, termina limitándose a la economía formal, organizada en empresas, que hoy representa solamente una parte de la generación de trabajo, ingresos, productos y servicios de la región.
- Ligada a esa visión, la propia noción de enlace tiende a definirse como más formalizada, por medio de consejos, cámaras.
- Otro sesgo de la noción tradicional de enlace – y que afecta también a los clásicos estudios de mercado – es la premisa de que a los empresarios les compete “contestar preguntas” que identifiquen sus necesidades. Se trata de una visión con doble sesgo acerca del empresariado (o del personal ejecutivo en general): a ellos no les interesan las

preguntas pero sí las respuestas; no quieren “perder tiempo” con detalles, prefiriendo la visión del todo y de las conclusiones (se ha podido confirmar esa reacción por parte de empresarios y ejecutivos/as entrevistados para la evaluación de FORMUJER).

Es un tema en que hay pocos aprendizajes y avances – como los CTL en Argentina, el Comité de Enlace con la Industria Gráfica en Costa Rica y algunos Departamentales en Bolivia. Sin embargo, queda mucho por construir: además de la conceptualización de sector productivo (necesaria para identificar la demanda), la definición del significado y finalidades de los enlaces y formas de concretarlos en los diferentes contextos de la región.

c) Inclusión de grupos vulnerables

A pesar de los orígenes de la formación profesional en la región (alternativa para los pobres, que precisaban trabajar y no podrían seguir una carrera académica), la mayoría de las IFP fueron creadas y desarrolladas para trabajar con el sector organizado de la economía, trabajadores formales (varones en su mayoría). O sea, no se prepararon para la vulnerabilidad que implica el déficit de escolaridad, de capital social, inestabilidad de condiciones de vida.

FORMUJER ha demostrado las posibilidades de una formación de calidad para grupos vulnerables, cómo se puede incluir a estos grupos, viabilizar su permanencia en la formación y apoyar la construcción de su empleabilidad. Sin embargo, quedan cuestiones importantes a resolver.

- Ampliación del enfoque de equidad, de modo de incluir otras dimensiones de la vulnerabilidad (etnia, discapacidades).
- Empleabilidad / vulnerabilidad, o sea, cómo efectivamente conciliar el foco en la demanda con las dificultades de inserción laboral de esa población, que sobrepasan el ámbito de la formación en la medida que padecen carencias de educación básica, capital social, información y relaciones – todo un conjunto de factores estratégicos para la empleabilidad.
- La cuestión de la escala: cómo pasar de un proyecto piloto a escalas significativas en el país, no solamente en términos de financiamiento (que es indispensable, para becas/estrategias compensatorias) sino de la propia tecnología de masificación, que implica el desarrollo conceptual y metodológico de la focalización de la demanda, de las metodologías y estrategias de trabajo con esos grupos, de la gestión técnico-administrativa y de la evaluación de las acciones.
- Incorporación de mujeres en la formación: es más fácil la ampliación, pero la cuestión de su incorporación en áreas “no tradicionalmente femeninas” permanece como un desafío. El Programa ha demostrado las posibilidades, pero en acciones piloto y especialmente diseñadas. La efectiva ruptura de reservas de mercado masculinas o femeninas es una cuestión que también extrapola los límites de la formación, una vez que empieza en la familia y se consolida en la educación básica. El propio concepto de áreas “femeninas” o “masculinas” debe ser revisado, en función de cambios en el mercado de trabajo. Quizás el nuevo enfoque de trabajo decente, promovido por la OIT, permita avances más decisivos, resaltando la importancia de la calidad de la inserción y no tanto del sector o área en que se realiza.

d) Supervisión, monitoreo, evaluación

En la condición de piloto, el Programa ha sido monitoreado y supervisado de forma sistemática y continua, por las UNE y la coordinación nacional, a través de talleres, visitas, consultas, asesorías. Todos los informes previstos o exigidos fueron producidos. Sin embargo, ese proceso ha desarrollado poco dos componentes: un sistema sencillo de informaciones de gestión, accesible a los propios actores y/o a investigadores/evaluadores y una estrategia para garantizar el monitoreo/supervisión en escala masiva, mas allá de los programas pilotos.

En relación a la evaluación de resultados, FORMUJER ha realizado la evaluación intermedia y seguimiento de egresados/as, aplicando la metodología definida por ENRED. Pero, ese proceso ha sido muy complejo y costoso, exigiendo adaptación de contenidos y lenguaje de múltiples instrumentos (Bolivia ha aplicado 9 formularios diferentes). Los resultados, a pesar de ser positivos, han sido poco utilizados como insumos para la mejora del proceso, como retorno a los actores y ofrecen pocos indicadores globales, comparables, para la evaluación final del Programa.

Se trata de una debilidad que no es exclusiva de FORMUJER, sino que afecta a la mayoría de programas y políticas públicas de formación, educación o del área social en general. Gran parte de las metodologías y prácticas disponibles son de carácter académico (desarrolladas para orientar tesis), más focalizadas en programas formales, de media y larga duración y poblaciones no vulnerables (personas que dominan lectura-escritura y tienen condiciones más estables de trabajo y residencia). Las evaluaciones no son sistemáticas, comparables y se agotan en los límites del propio programa, sin ofrecer parámetros y referenciales para medir los avances.

Sin embargo, ya existe alguna acumulación relevante en el tema, en programas implementados en la región (ver ítem 1.2), incluso sistemas de monitoreo/supervisión financiados por el propio BID/FOMIN (como PCS y PROJOVEN, en Brasil y Uruguay). Esas experiencias indican:

- la necesidad de implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de información de gestión de bajo costo, sencillo, amigable a los actores;
- la concepción de la evaluación como proceso, que empieza junto con los programas y acompaña su implementación, integrando el “antes, el durante y el después”;
- la importancia de acumular, recuperar y devolver continuamente a los actores datos relevantes para la propia mejora del proceso, creando parámetros cuanti-cualitativos para el monitoreo y evaluación (y referenciales para otras acciones);
- las ventajas de la construcción participativa de instrumentos/indicadores, adaptados a las características y demandas de los programas, beneficiarios/as y usuarios/as de la información, pero manteniendo siempre un núcleo común para comparaciones y formulación de parámetros.

6.6. ¿Que queda por hacer?

FORMUJER deja productos aplicables en escala más amplia y diversificada, en términos de tecnología de formación (currículos, perfiles, metodologías), modelos de gestión y un “ejército de género y equidad” capacitado en la región (considerando solamente las personas directamente capacitadas para involucrar el Programa). O sea, toda una plataforma para avances e innovaciones en otros países, instituciones y temas: una agenda de múltiples intervenciones.

Eso crea un gran potencial de transferencia y expansión en la región, que puede ser aprovechado por organismos de fomento (como el BID y bancos/agencias nacionales locales de desarrollo), de articulación/cooperación técnica (como CINTERFOR/OIT) y de gestión/ejecución de políticas y programas (como las IFP, ONG, organizaciones de trabajadores, de empresarios y gobiernos en la región).

Las propuestas siguientes ilustran ese potencial y sugieren algunos caminos para seguir con los avances del Programa.

- a) Difusión y articulación: a pesar de las numerosas acciones de transferencia y multiplicación del Programa, permanece un amplio espacio de divulgación al nivel de la propia OIT, donde el Programa es todavía poco conocido en áreas estratégicas o no ha logrado plena articulación con programas similares, para promoción de la equidad de género (como el GPE). En relación al BID, hay sin embargo iniciativas de articulación de productos/aprendizajes del Programa con otras acciones, pero son pocas y no sistemáticas. El Banco puede extraer gran provecho de una estrategia de difusión y articulación de los logros del Programa con otras acciones que está financiando o va a financiar en la región. Las síntesis ejecutivas y las traducciones al inglés pueden facilitar la difusión, pero hay que pensar en mecanismos más estructurados – como un banco de referencias – para impulsar el aprovechamiento de los logros de FORMUJER.
- b) Más allá de los programas piloto: FORMUJER ha demostrado la viabilidad y pertinencia de enfoques innovadores en la formación. Hay un amplio espacio entre las IFP, ONG, organismos de empresarios y trabajadores, gobiernos nacionales y locales para expandir enfoques del Programa y/o replicar sus componentes estratégicos, ya no más en carácter piloto, sino de alcance significativo para los públicos beneficiarios – y a costos relativamente bajos, una vez que el más costoso ya se desarrolló (tecnologías, instrumentos, experimentación).
- c) Más allá del género: equidad – incluyendo género y otros aspectos de la discriminación social y laboral, como etnia, discapacidades – puede ser fácilmente tomada como criterio de análisis, elección y evaluación de programas y proyectos de formación, educación, empleo, salud etc. El tema se ajusta a la propuesta estratégica de la OIT para los años 2000 – el concepto de trabajo decente – que permite avanzar en relación al concepto de áreas “tradicionales” o no para la inserción laboral de mujeres y varones. Asimismo, se ajusta a los planes estratégicos de la mayoría de los países latinoamericanos, que deben enfrentar el desafío cada vez mayor de las cuestiones de la pobreza, la exclusión e inequidad.
- d) Más allá de los estudios de mercado: la focalización de la demanda, asociada al tema de enlaces con el sector productivo, exige avances conceptuales, metodológicos y operacionales. Hay buenas prácticas en FORMUJER (ONG y universidades en Argentina) y otras dispersas en varios otros programas en la región (como el PLANFOR, los Programas para Jóvenes y experiencias de IFP históricas) que pueden ser tomadas como punto de partida.
- e) Tecnología de gestión e información: el BID/FOMIN ha financiado diversos sistemas de monitoreo y supervisión de programas en la región (como el PCS en Brasil, PROJOVEN en Uruguay y el de FORMUJER mismo). A partir de esas referencias, se puede avanzar en la sistematización y organización de las experiencias en un “banco” de referencias sobre metodologías, instrumentos (incluyendo software) y sobre todo indicadores cualitativos y cuantitativos que puedan ser tomados como parámetros para analizar calidad y pertinencia de programas de capacitación (como costos, duración, tasas de deserción, efecto de becas/estrategias compensatorias, pasantías, perfil de los/las beneficiarios, etc.).
- f) Tecnología de evaluación: hay numerosas experiencias de evaluación de programas y seguimiento de egresados/as en la región, pero con poca posibilidad de acumulación y comparación. Los “grupos de control” se han multiplicado en la evaluación de programas para jóvenes, en los años 90, pero han avanzado poco en la construcción de metodologías de bajo costo, consistentes y éticamente replicables en escala masiva. Sería asimismo útil un esfuerzo de sistematización y organización de un “banco” de metodologías, instrumentos, indicadores y parámetros que puedan orientar la evaluación de otros programas, en especial la “medición” y comparación de impactos de la formación para

grupos vulnerables (como satisfacción, desarrollo personal, construcción de empleabilidad, inserción laboral, etc.).

BIBLIOGRAFIA*

- AAPCS. 2000. **Programa Capacitação Solidária; estudo de egressos.** São Paulo. /mimeo./
- AAPCS. 2001. **Efeitos do Programa Capacitação Solidária sobre as organizações capacitadoras.** São Paulo. /mimeo./
- AAPCS/BID. 2001. **Avaliação do Impacto do Programa Capacitação Solidária junto a seus egressos; pesquisa qualitativa – trajetórias.** São Paulo. /mimeo./
- ÁVILA, Célia M. de (coord.). 2000. **Gestão de projetos sociais.** São Paulo, AAPCS. 2ª. ed.
- ÁVILA, Célia M. de. 2000. Sistema de monitoramento e avaliação do PCS IN UNECO/IIEP e AAPCS (2000).
- ÁVILA, Célia M. de. 2001. Programa Capacitação Solidária: una contribución para el fortalecimiento de la sociedad civil. IN **Los jóvenes y el trabajo; la educación frente a la exclusión social** por E. Pieck (coord.). México, Santa Fe, Universidad Iberoamericana, Instituto Mexicano de la Juventud, UNICEF, CINTERFOR/OIT, Conalep, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.
- BELLONI, I. et allia. 2000. **Metodologia de avaliação em políticas públicas.** São Paulo, Cortez. (Questões de Nossa Época, 75).
- CARVALHO, M. C. Brandt. 2000. Avaliação de projetos sociais. IN ÁVILA (coord.), 2000a.
- CASTELLS, M. 1999. **Fim de Milenio.** São Paulo, Paz e Terra. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, ver 3).
- CASTRO, C. de M. y VERDISCO, A. 2002. Formación de jóvenes desempleados en América Latina IN CASTRO, C. M. 2002. **Formación profesional en el cambio de siglo.** Montevideo, CINTERFOR/OIT.
- CINTERFOR/OIT. 1999. **Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.** Montevideo.
- COHEN, E. e FRANCO, R. 1993. **Avaliação de projetos sociais.** Rio de Janeiro, Vozes.
- FLEURY, Maria Teresa L. 1994. Innovational and organizational learning IN **Para onde caminham as organizações.** São Paulo, Escola Politécnica, USP. (Seminário Internacional). /mimeo./
- GALLART, M. A. (coord.). 2000. **Formación, pobreza y exclusión.** Montevideo, CINTERFOR/OIT y RET.
- GALLART, M. A. 2000. El desafío de la formación para el trabajo de jóvenes en situación de pobreza: el caso argentino IN GALLART (coord.), 2000. **Formación, pobreza y exclusión.** Montevideo, CINTERFOR/OIT y RET.
- GARVIN, D. 1993. Building a learning organization In **Harvard Business Review**, jul-ago. pp. 78-91
- GÓMEZ, C. A. y CASTRO, O. 2000. Programas de capacitación para jóvenes en condiciones de pobreza: el caso de Bogotá, Colombia IN GALLART (coord.), 2000. **Formación, pobreza y exclusión.** Montevideo, CINTERFOR/OIT y RET.
- JACINTO, C. 2000. La problemática de la evaluación de los programas de capacitación para jóvenes IN **Los jóvenes y el trabajo; la educación frente a la exclusión social** (Simposio Latinoamericano). México, Santa Fé, Universidad Iberoamericana. (programa y resúmenes).
- JACINTO, C. y GALLAR, M. A. (coord.) 1998. **Por una segunda oportunidad: la formación para el trabajo de jóvenes vulnerables.** Montevideo, CINTERFOR/OIT y RET.
- LEITE, E. M. 1985. **SENAI-SP, 10 años de avaliação.** São Paulo, Senai. /mimeo./

* Además de los textos mencionados en el Anexo A.

LEITE, E. M. 1995. La función social del SENAI IN GALLART, M. A. (Ed.) **La formación para el trabajo en el final del siglo: entre la reconversión productiva y la exclusión social**. Buenos Aires, CIID-CENEP, UNEco/Orealc, RETLA.

LEITE, E. M. 2003. Programas de capacitación para jóvenes desfavorecidos en América Latina: experiencias de monitoreo y evaluación IN LEITE, E. M., **Trabajo, calificación y formación**. Montevideo, CINTERFOR. (pp. 237-280).

MTb/Sefor. 1997. **PEQs 1996: perfil da clientela & avaliação de foco dos programas**. Brasília.

MTE/Sefor. 1998. **Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador: o que está acontecendo com os treinandos dos PEQs?** (síntese de resultados do acompanhamento de egressos - 1996/97). Brasília. (serie Informações Gerenciais)

MTE/SPPE, 2000. **Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador; Guia de Avaliação. PEQs – Planos Estaduais de Qualificação e PARCs – Parcerias Regionais/Nacionais**. Brasília (serie Referenciais de Planejamento).

MTE/SPPE, 2002a. **Avaliação do PLANFOR 2000**. Brasília (serie Avaliações do PLANFOR)

MTE/SPPE, 2002b. **Avaliação do PLANFOR 2001; síntese nacional**. Brasília (serie Avaliações do PLANFOR)

MTE/SPPE, 2002c. **Avaliação do PLANFOR 2002 construção & resultados: balanço do período 1996/2001**. Brasília (serie Avaliações do PLANFOR).

MTE/SPPE, 2002d. **Trabalhadores qualificados pelo PLANFOR; quem são e o que estão fazendo**. Brasília (serie Avaliações do PLANFOR)

MTE/SPPE, 2002e. **PLANFOR 1995/2002, oito años de qualificação do trabalhador**. Brasília. /mimeo./

NEEP/UNICAMP. 1999. **Programa Capacitação Solidária**. Campinas. /mimeo./ (Projeto de Análise qualitativa dos Programas Inovadores do Comunidade Solidária, relatório final nº 5).

OIT. 2002. **Certificação de competências profissionais; glossário de termos técnicos**. Brasília, MTE/FAT.

RAMÍREZ Guerrero, J. 2000. La evaluación de gestión del proyecto Opción Joven del Uruguay; una experiencia orientada al análisis político-institucional IN UNECO/IIEP e APPCS, 2000.

RAMOS, J. 2000. Evaluación de impacto del Programa Chile Joven – Fase II IN **Enfoques de avaliação de programas de formação dirigidos a grupos desfavorecidos**. São Paulo, UNECO/IIEP, AAPCS. /mimeo./ (Seminário Internacional – dezembro, 2000).

SAAVEDRA, J. y CHACALTANA, J. 2000. Los jóvenes pobres y la capacitación en Perú IN GALLART (coord.), 2000. **Formación, pobreza y exclusión**. Montevideo, CINTERFOR/OIT y RET.

SCHULTZ, T. Paul. 2001. **School subsidies for the poor; evaluating the Mexican Progresa Poverty Program**. Yale University. (Discussion paper no. 834).

UNESCO/IIEP e APPCS. 2000. **Enfoques de avaliação de programas de formação dirigidos a grupos desfavorecidos**. Seminário Latino Americano, São Paulo. /mimeo./ (resumo das apresentações)

UNITRABALHO. 1999. **Avaliação do PLANFOR; uma política pública de educação profissional em debate**. São Carlos. (Cadernos Unitrabalho 2).

ZARIFIAN, P. 1990. **Organisation qualifiante y capacité de prise de decisão dans l'industrie**. /mimeo./

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- AAPCS – Asociación de Apoyo al Programa Capacitación Solidaria (Brasil)
- AMEP – Asociación Mujeres Esfuerzo y Progreso (Costa Rica)
- AMOD – acrónimo de “Modelo”²⁹
- API – Asociación para la Promoción Integral (Jujuy, Argentina)
- BID – Banco Interamericano de Desarrollo
- CAPLAB – Programa de Capacitación Laboral (Bolivia)
- CEAAL – Consejo de Educación de Adultos de América Latina
- CEDER – Centro de Desarrollo Regional (Córdoba, Argentina)
- CENATE – Centro Nacional de Alta Tecnología en Electrónica (INA, Costa Rica)
- CENEP – Centro de Estudios de Población (Argentina)
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina
- CEyFP – Coordinación de Empleo y Formación Profesional (Gobierno Provincial de Córdoba, Argentina)
- CGEM – Coordinación General de Empleo (MTE – Brasil)
- CIID = ACIDI – Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
- CINTERFOR – Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Montevideo, Uruguay)
- CIOSL – Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres
- CIPET – Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica (Alajuela, Costa Rica)
- CNT – Convención Nacional de Trabajadores (Uruguay)
- CODEFAT – Consejo Deliberativo del FAT (Brasil)
- COMCAL – Complejo de Capacitación Laboral (Córdoba, Argentina)
- CONALEP – Colegio Nacional de Educación Técnica (México)
- COSUDE – Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
- CREFAL – Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe
- CTL – Comités Técnico Laborales (Argentina)
- DACUM – Developing a Curriculum³⁰
- ENRED – Enred Consultores (España)
- FAT – Fondo de Apoyo al Trabajador (Brasil)
- FEC – Fundación Ecuménica de Cuyo (Mendoza, Argentina)
- FICAM – Foro de Investigación y Capacitación para la Mujer Trabajadora (Buenos Aires, Argentina)
- FOMIN – Fondo Multilateral de Inversiones (BID)
- FORMUJER - Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación Profesional y Técnica de Mujeres de Bajos Ingresos
- FUNDEMOS – Programa para la Formación Profesional (UNQ, Argentina)
- FUSAT – Fundación para la Promoción de la Salud y Seguridad en el Trabajo (Argentina)
- GPE – Programa Género, Pobreza y Empleo (OIT)
- GTZ – Agencia Alemania de Cooperación Técnica
- IFP – Institución de Formación Profesional
- IIEP – Instituto Internacional de Planificación de la Educación (UNESCO)
- INA – Instituto Nacional de Aprendizaje (Costa Rica)
- INCE – Instituto Nacional de Cooperación Educativa (Venezuela)
- INEA – Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (México)
- INFOCAL – Fundación Nacional para la Capacitación y Formación Profesional (Bolivia)
- ITU – Instituto Técnico Universitario (Mendoza – Argentina)
- MATAAC – Guías de Orientación y Búsqueda de Empleo del Proyecto OIT de Modernización de las Administraciones del Trabajo de América Central, Belice, Panamá y República Dominicana
- MTb – Ministerio del Trabajo (Brasil - actual MTE)
- MTE – Ministerio del Trabajo y Empleo (Brasil)
- MTEySS – Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina)
- NEPP – Núcleo de Estudios de Políticas Públicas (UNICAMP)

²⁹ Variante de la técnica DACUM, caracterizada por el establecimiento de una fuerte relación entre competencias y sub competencias definidas en la matriz DACUM, el proceso de aprendizaje y su evaluación. (Cf. OIT/CINTERFOR, 1999; OIT, 2002, p. 17).

³⁰ Método práctico de análisis ocupacional para el desarrollo de currículos dirigidos a la formación por competencias. Desarrollado originalmente en los años 60, en la Columbia Británica, no Canadá, como un modelo de planificación curricular con foco en la demanda del mercado de trabajo. (Cf. OIT/CINTERFOR, 1999; OIT, 2002, p. 17).

- OIT – Oficina Internacional del Trabajo
- ONG – Organización no gubernamental
- OREALC – Oficina Regional de Educación para la América Latina y el Caribe (UNESCO)
- ORIT – Organización Regional Interamericana de Trabajadores
- PCS – Programa Capacitación Solidaria (AAPCS, Brasil)
- PFFTT – Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica (Bolivia)
- PIPE – Programa Integral de Promoción del Empleo (Argentina)
- PIT – Plenario Intersindical de Trabajadores (Uruguay)
- PLANFOR – Plan Nacional de Calificación del Trabajador 1995-2002 (MTE, Brasil – actual PNQ))
- PNQ – Plan Nacional de Calificación del Trabalhador 2002-2006 (MTE, Brasil)
- PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PO – Proyecto Ocupacional (FORMUJER)
- PROCAL – Programa de Capacitación Laboral para Jóvenes y Trabajadores en Empresas (Bolivia)
- PROFAM – Programa de Promoción de la Salud y Seguridad en el Trabajo (Argentina)
- PROIMUJER – Programa de Promoción de la Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Formación Profesional (Ministerio de Trabajo de Uruguay)
- PUNHA – Cooperativa Punha Ltda. (Jujuy, Argentina)
- RETLA – Red Latinoamericana de Educación y Trabajo
- SEFOR – Secretaria de Formación Profesional (MTE Brasil - actual SPPE)
- SEHAS – Servicio Habitacional y de Acción Social (Córdoba, Argentina)
- SENAI – Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (Brasil)
- SIOP – Sistema de Información y Orientación Profesional (FORMUJER)
- SP – Estado de São Paulo (Brasil)
- SPPE – Secretaria de Políticas Públicas de Empleo (MTE, Brasil)
- TIO – Talleres de Información y Orientación (INA)³¹
- TOR – Términos de Referencia
- UGT – Unión General de Trabajadores (España)
- UNE – Unidad Nacional Ejecutora (del Programa FORMUJER en cada país)
- UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
- UNICAMP – Universidad Estadual de Campinas (Campinas, Brasil)
- UNICEF – Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y la Adolescencia
- UNITRABALHO – Rede Interuniversitaria de Estudios y Investigaciones acerca del Trabajo (Brasil)
- UNQ – Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)
- USP – Universidad del Estado de San Pablo (Brasil)
- UTU – Universidad del Trabajo de Uruguay

³¹ La formulación de los TIO incorpora los conceptos/enfoques de género, empleabilidad y competencias transversales - trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, etc.). Son de formato modular, en sesiones de 15 o 6 horas, adaptables a poblaciones específicas y las modalidades de formación del INA - aprendizaje, habilitación, complementación.

ANEXO A

ETAPA 1 DE LA EVALUACIÓN: DOCUMENTOS Y CUESTIONES

1. LISTA DE DOCUMENTOS ANALIZADOS

DOCUMENTOS GENERALES

1. Bases de datos nacionales de participantes sobre la población beneficiaria - Ficha de Inscripción y/ o formularios de seguimiento
2. Base de datos regional de participantes sobre la población beneficiaria - Ficha de Inscripción y/ o formularios de seguimiento
3. Focalización Regional (presentación PowerPoint) – 03/2003 (datos de diciembre 2002)
4. Informe de evaluación Intermedia - 02/2002
5. Informe de seguimiento de desempeño de proyectos FOMIN – 05/2002
6. Informe de seguimiento de desempeño de proyectos FOMIN – 12/2002
7. Informe final de progreso y monitoreo – 1/1 al 30/9/2003
8. Informe semestral de progreso - 1er. semestre. 2001
9. Informe semestral de progreso - 1er. semestre./2002
10. Informe semestral de progreso - 2º semestre/2002
11. Página Web sobre los avances del Programa y los materiales producidos
12. Relatoría de Taller Temático de Intercambio y Sistematización de resultados y Lecciones Aprendidas en la Ejecución del Modelo de Intervención del Programa FORMUJER – 10/2002.
13. Relatoría del Seminario-Taller de Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género – 03/2003.
14. Resumen Ejecutivo-Informe Final de Actividades de Sara Silveira ante FORMUJER/INA BID

ARGENTINA

15. Informe Misión de Administración Programa Argentina (26 al 27/3/2003)
16. Informe Preliminar: Análisis de la encuesta de salida de beneficiarios/as – Taller Regional
17. Capítulo III – “El fortalecimiento del proyecto institucional y personal como objetivo y metodología de intervención” de la Publicación Regional *Un modelo de Política de Formación para el Mejoramiento de la Empleabilidad y la Equidad de Género: el Programa FORMUJER* (03/2003).
18. Programas Pilotos – Argentina – Descripciones
19. Proceso de Selección de Instituciones de Formación Profesional – Productos por Unidad Ejecutora
20. Prórroga y Revisión del Plan de Trabajo de FORMUJER/Argentina – 15.10.2002
21. Relatoría – Taller Nacional – 14 y 15.11.2002
22. Análisis de la encuesta “Registro de postulantes y participantes un trayectos de formación” – septiembre 2003
23. Análisis de los grupos focales – beneficiarios/as – octubre 2003*
24. Informe final de evaluación de impacto del Programa Formujer – Argentina – febrero 2004*

BOLIVIA

25. Encuentro Regional FORMUJER – Purmamarca– Jujuy – Argentina – 03/2003 – Resultados FORMUJER Bolivia
26. Evaluación Preliminar de las Acciones de Enlace Empresarial
27. Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación Permanente – Bolivia
28. Informe Técnico Final Programa FORMUJER Bolivia – abril de 2002
29. Memoria del Programa FORMUJER - La Percepción de los/as Actores
30. Memoria del Seminario Nacional de Evaluación y Monitoreo del Programa FORMUJER – Tarija – 24,25 y 26/10/2001: Resultados alcanzados Bolivia

COSTA RICA

31. Encuesta Población Beneficiaria
32. Enlace Sector Productivo
33. Estrategia Complementarias para la Formación e Inserción Laboral de Mujeres
34. Informe Sobre Perfil Socioeconómico de los/las Beneficiarios/as del FORMUJER
35. Memoria del Seminario Nacional de Evaluación y Monitoreo del Programa FORMUJER – Tarija – 24,25 y 26/10/2001: Resultados alcanzados Costa Rica

Textos recibidos de la Coordinación Regional, de las UNE y/o bajados de la Web.

* Incorporados a la revisión del Informe Preliminar y a este Informe final.

2. CUESTIONES PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS/DOCUMENTOS

EFICIENCIA

Focalización de la demanda del mercado de trabajo y de la población beneficiaria

- a) ¿Han sido identificadas las demandas del mercado de trabajo? ¿Los programas han incorporados las demandas identificadas?
- b) ¿Han sido incluidas las poblaciones priorizadas por FORMUJER? ¿Ha sido identificado el perfil y las necesidades de la población beneficiaria?
- c) ¿Los programas han buscado compatibilizar las demandas del mercado con el perfil y necesidades de sus beneficiarios/as? ¿Han sido desarrolladas estrategias compensatorias para la población beneficiaria?
- d) ¿Han sido realizadas acciones para apoyar la inserción laboral la población beneficiaria?

Calidad y pertinencia de la formación

- a) ¿Han sido desarrollados o adaptados materiales didácticos orientados hacia las demandas del mercado de trabajo y la transversalización del enfoque de equidad de género en la formación?
- b) ¿La formación ha sido suministrada por personas capacitadas para desarrollar los contenidos previstos, en términos técnicos y pedagógicos y sensibilizadas en los enfoques de FORMUJER?
- e) ¿Como la población beneficiaria evalúa la capacitación recibida?

Gestión técnico-administrativa

- a) ¿El Programa ha cumplido sus plazos, metas de inversiones financieras y de población beneficiaria?
- b) ¿El Programa ha promovido espacios de reflexión (talleres, reuniones, seminarios) y documentación/publicaciones relevantes?
- c) ¿La divulgación del Programa ha sido suficiente/adecuada?
- d) ¿El Programa ha contado con equipos técnico-administrativos suficientes y calificados?
- e) ¿El Programa ha sido supervisado/monitoreado/evaluado? ¿Hay informaciones suficientes/consistentes sobre el Programa?

EFICACIA

¿Las organizaciones/entidades involucradas en el Programa han desarrollado capacidades/competencias para ...

- a) ... identificar demandas del mercado de trabajo y ofertar formación con base en las demandas identificadas?
- b) ... establecer/mantener/reforzar enlaces/asociaciones con el sector productivo, entidades de formación y/o otras organizaciones de su área de actuación?
- c) ... adoptar el enfoque de equidad de género en la formación? ¿Ofertar/ampliar la formación de mujeres en general y en áreas no tradicionalmente femeninas? ¿Promover la inserción laboral de la población beneficiaria?
- d) ... desarrollar/actualizar/mejorar metodologías y materiales didácticos?
- e) ... desarrollar/actualizar/mejorar sistemas de información, supervisión, monitoreo?
- f) ... desarrollar equipos técnico-docentes para el enfoque de equidad de género y nuevas metodologías de formación?

¿La población beneficiaria del Programa – en especial las mujeres - ha mejorado/ampliado ...

- a) ... sus condiciones/posibilidades de inserción laboral (empleabilidad)?
- b) ... el nivel y la calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo, las oportunidades de inserción laboral, estimulando la búsqueda/mejoría de condiciones de trabajo?
- c) ... su ánimo o disposición para continuar estudios o la formación?
- d) ... su participación en la comunidad, relaciones sociales o familiares, autoestima o otros aspectos personales?

EFFECTIVIDAD SOCIAL

¿El Programa ha estimulado/ampliado...

- a) ... la incorporación/transversalización del enfoque de género/equidad en la formación impartida por las entidades involucradas, por otras entidades en los países y/o en la región?
- b) ... articulaciones/intercambios con otros programas/acciones de las entidades involucradas, de otras entidades en los países y/o en la región?
- c) ... la movilización/sensibilización de actores clave para la formación en las entidades involucradas, en otras entidades en los países y/o en la región?
- d) ... la producción y diseminación de conocimiento (diseños, prácticas, metodologías) sobre formación con equidad de género en las entidades involucradas, en otras entidades en los países y/o en la región?

ANEXO B

ETAPA 2 DE LA EVALUACIÓN: TALLERES Y ENTREVISTAS

Metodología

- Los debates en los talleres han tomado como punto de partida las respuestas a la Guía (ver modelo a continuación), que estimularon la discusión entre dos grupos (o posiciones) teóricamente opuestos – uno destacando “lo mejor” (éxitos, logros, avances) y otro apuntando “lo peor” (dificultades, frustraciones, limitaciones) en cada dimensión/indicador. Como esos debates involucraron principalmente a técnicos y docentes vinculados a lo cotidiano del Programa, reflejan sobre todo cuestiones más operacionales de la implementación de FORMUJER.

Evaluación

- La organización de los talleres – que es en gran parte mérito de la Coordinación Regional y entidades de apoyo en cada país – ha sido positivamente evaluada por el 100% de los/las participantes, sin restricciones.
- La metodología de los talleres – que refleja la propuesta metodológica de la evaluación y el desempeño de la facilitadora – ha sido positivamente evaluada por el 85% de los/las participantes, un resultado satisfactorio para esa modalidad de evaluación. El índice de aprobación ha sido de un 100% en Bolivia y Costa Rica. Las críticas han surgido en el taller en Argentina – el último a realizarse– y se supone que reflejan dos factores: por un lado, el tamaño y la diversidad del grupo (18 personas de 6 instituciones – la UNE y 5 IFP); por otro, el hecho de tratar de evaluar acciones todavía no terminadas y que han movilizó a las mismas personas para otras evaluaciones en los últimos meses, resultando en menor disposición para ese tipo de actividad.

1. GUÍA (MODELO)

Guía para los talleres de evaluación ex-post del Programa

Noviembre de 2003

1. Este Guía tiene el objetivo de orientar la lectura y discusión del informe “**Cuestiones sobre la eficiencia, eficacia y efectividad social del Programa FORMUJER**”, que presenta resultados preliminares de la evaluación ex-post del Programa.
2. Se pide a los/las lectores/as que discutan y contesten las cuestiones presentadas en las partes I y II de este Guía, tomando por base las evidencias y datos presentados en la parte II y en la conclusión del Informe y también su experiencia y visión sobre el Programa.
3. Los/las lectores/as pueden revisar, corregir o actualizar datos presentados en el Informe. Pueden también revisar las cuestiones y/o proponer otras cuestiones.
4. Las respuestas pueden ser individuales o colectivas, o sea, cada lector puede juntar un grupo que considere relevante para discutir y contestar las cuestiones aquí presentadas.
5. Si las respuestas fueren colectivas, se pide a cada lector que registre cuantas personas han participado del proceso de discusión.
6. Las respuestas (individuales o colectivas) serán discutidas en talleres organizados en cada país, para llegarse a una conclusión final sobre el Programa.

Parte I – Discusión de las cuestiones/evidencias presentadas en el Informe y clasificación de las respuestas

Con base en las evidencias presentadas en el texto base y/o otras que se puedan juntar, se pide a cada lector/a que conteste cada cuestión utilizando los conceptos presentados en el cuadro a continuación.

Conceptos para clasificación de respuestas a cada cuestión

+S = **sí - plenamente** o sin dudas = cuando todas las evidencias confirman la respuesta positiva

-S = **sí, con restricciones** = cuando la mayoría de las evidencias confirman la respuesta positiva, pero hay puntos de duda o desacuerdo

-N = **no, con restricciones** = cuando la mayoría de las evidencias indican respuesta negativa, pero hay indicadores de esfuerzos claros para lograr los objetivos o metas

+N = **no, sin dudas** = cuando todas las evidencias indican respuesta negativa

NA = **no evaluado** = cuando no hay evidencias para contestar la cuestión

NSA = **no se aplica** = cuando la cuestión no es aplicable al programa en un dado país.

NS = no sabría como clasificar la respuesta

1 – EFICIENCIA = “ cumplir plazos, objetivos, metas” = “hacerlo bien”

Cuestiones	Concepto *	Obs.
1.1. Focalización de la demanda del mercado de trabajo y de la población beneficiaria		
a) ¿Han sido identificadas las demandas del mercado de trabajo? ¿Los programas han incorporados las demandas identificadas?		
b) ¿Han sido incluidas las poblaciones priorizadas por FORMUJER? ¿Ha sido identificado el perfil y las necesidades de la población beneficiaria?		
c) ¿Los programas han buscado compatibilizar las demandas del mercado con el perfil y necesidades de sus beneficiarios/as? ¿Han sido desarrolladas estrategias compensatorias para los/las beneficiarios/as?		
d) ¿Han sido realizadas acciones para apoyar la inserción laboral de los/las beneficiarios/as?		
e) ¿Otras cuestiones?		
1.2. Calidad y pertinencia de la formación		
a) ¿Han sido desarrollados o adaptados materiales didácticos orientados hacia las demandas del mercado de trabajo y la transversalización del enfoque de equidad de género en la formación?		
b) La formación ha sido suministrada por personas capacitadas para desarrollar los contenidos previstos, en términos técnicos y pedagógicos y sensibilizadas en los enfoques de FORMUJER?		
c) ¿ Como los/las beneficiarios/as evalúan la capacitación recibida?		
d) ¿Otras cuestiones?		
1.3. Gestión técnico-administrativa		
a) ¿El Programa ha cumplido sus plazos, metas de inversiones financieras y de personas beneficiarias?		
b) ¿El Programa ha promovido espacios de reflexión (talleres, reuniones, seminarios) y documentación/publicaciones relevantes?		
c) ¿La divulgación del Programa ha sido suficiente/adecuada?		
d) ¿El Programa ha contado con equipos técnico-administrativos suficientes y calificados?		
e) ¿El Programa ha sido supervisado/monitoreado/evaluado? ¿Hay informaciones suficientes/consistentes sobre el Programa?		
f) ¿Otras cuestiones?		

2 – EFICACIA = “resultados/impactos para las organizaciones/personas involucradas”

2.1 ¿ Las organizaciones/entidades involucradas en el Programa han desarrollado capacidades/competencias para ...		
a) ... identificar demandas del mercado de trabajo y ofertar formación con base en las demandas identificadas?		
b) ... establecer/mantener/reforzar enlaces/asociaciones con el sector productivo, entidades de formación y/o otras organizaciones de su área de actuación?		
c) ... adoptar el enfoque de equidad de género en la formación? ¿Ofertar/ampliar la formación de mujeres en general y en áreas no tradicionalmente femeninas? ¿Promover la inserción laboral de los/las beneficiarios/as?		
d) ... desarrollar/actualizar/mejorar metodologías y materiales didácticos?		
e) ... desarrollar/actualizar/mejorar sistemas de información, supervisión, monitoreo?		
f) ... desarrollar equipos técnico-docentes para el enfoque de equidad de género y nuevas metodologías de formación?		
g) ¿Otras cuestiones?		

2.2. ¿Los/las beneficiarios/as del Programa – en especial las mujeres - han mejorado/ampliado ...		
a) ... sus condiciones/posibilidades de inserción laboral (empleabilidad)?		
b) ... el nivel y calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo, las oportunidades de inserción laboral, estimulando la búsqueda/mejoría de condiciones de trabajo?		
c) ... su ánimo o disposición para continuar estudios o la formación?		
d) ... su participación en la comunidad, relaciones sociales o familiares, autoestima o otros aspectos personales?		
e) ¿Otras cuestiones?		

3 – EFECTIVIDAD SOCIAL = transferibilidad/sostenibilidad/continuidad = “lo que se queda y/o continua”

¿El Programa ha estimulado/ampliado...		
a) ... la incorporación/transversalización del enfoque de género/equidad en la formación impartida por las entidades involucradas, por otras entidades en los países y/o en la región?		
b) ... articulaciones/intercambios con otros programas/acciones de las entidades involucradas, de otras entidades en los países y/o en la región?		
c) ... la movilización/sensibilización de actores clave para la formación en las entidades involucradas, en otras entidades en los países y/o en la región?		
d) ... la producción y diseminación de conocimiento (diseños, prácticas, metodologías) sobre formación con equidad de género en las entidades involucradas, en otras entidades en los países y/o en la región?		
e) ¿Otras cuestiones?		

* Utilizar códigos indicados.

Parte II – Discusión sobre las lecciones aprendidas

1. EFICIENCIA: condiciones para aumentar la eficiencia del Programa*

Contestar las cuestiones utilizando los códigos indicados y justificar/explicar las respuestas.
S = Sí N = No NS = No sabe o prefiere no contestar

¿En que condiciones FORMUJER hubiera sido más eficiente?	Respuesta	Obs.
a) ¿Contando con equipos más numerosos?		
b) ¿Fijando plazos más largos en general o para algunas acciones en especial?		
c) ¿Adecuando los cronogramas nacionales entre si (fechas de inicio/fin)?		
d) ¿Adecuando los cronogramas nacionales con el regional?		
e) ¿Disponiendo de más fondos para los programas nacionales?		
f) ¿Disponiendo de más fondos para la coordinación regional?		
g) ¿Seleccionando otro tipo/perfil de instituciones ejecutoras en los países?		
h) ¿Seleccionando países más cercanos, menos dispersos en la región?		
i) ¿Intensificando la capacitación de equipos técnicos (gestores/as, docentes)?		
j) ¿Intensificando la sensibilización de empresarios/as?		
k) ¿Involucrando más organizaciones de trabajadores/as o otras organizaciones de la sociedad civil?		
l) ¿Creando más espacios de intercambio y formación presénciales para los/las actores?		
m) ¿Sacando más provecho del aval institucional de CINTERFOR/OIT/BID?		
n) ¿Fijando objetivos/metast más modestas? Bajando la ambición?		
o) ¿Otras condiciones?		

2. EFICACIA: Aportes del Programa...

2.1. Aportes del Programa a las instituciones/personas involucradas

Respuestas: CP = se confirman y perduran NC = no se confirman	CNP = se confirman pero no perduran NS = no sabe o prefiere no contestar
--	---

¿Hasta que punto se confirman/perduran hasta hoy los principales aportes del Programa Formujer indicados por la evaluación intermedia (2002)?

Aportes	Respuesta	Obs.
A Cinterfor/OIT		
a) Consolidación del perfil de referente en materia de formación, género y equidad y sus posibilidades de contribución para el mejoramiento de la pertinencia y calidad de la formación.		
b) Incremento de la capacidad de apoyar y fortalecer los procesos de innovación y articulación de las políticas de empleo y formación		
c) Apertura de un nuevo campo de trabajo relacionado con la sensibilidad de género en la capacitación.		
d) Visibilidad de la importancia de adecuación de las perspectivas de intervención a las realidades del mercado de trabajo.		
e) Visibilidad de la pertinencia y necesidad de generar redes institucionales		
f) Efecto multiplicador de los productos FORMUJER.		
g) ¿Otros aportes a Cinterfor/OIT?		
A las UNE/IFP (Argentina, Bolivia, Costa Rica)?		
a) Apoyo técnico, metodológico y capacitación para el desarrollo de un sistema integral de información sobre demanda – oferta de empleo.		
b) Aprendizaje de cómo incorporar género en la UNE, las IFP, ONG co ejecutoras.		
c) Aprendizaje de cómo incorporar género en las políticas públicas de empleo y formación. Evidencia de que el género incorpora eficacia, equidad y calidad a las políticas de formación y empleo.		
d) Aprendizaje de cómo incorporar la perspectiva de género en la revisión curricular, en la definición de competencias laborales y otras áreas de la formación.		
e) Aprendizaje de cómo trabajar el género en las empresas y constatación de la relación capacitación – mercado de trabajo. Desarrollo de una estrategia para trabajar género con las empresas.		
f) Articulación de las organizaciones en torno a un proyecto común de desarrollo social. Desarrollo de una estrategia de articulación y trabajo conjunto con ONG.		
g) Comprensión e incorporación por un número creciente de personas de la meta de la igualdad de oportunidades.		
h) Demostración de la necesidad de incorporar la orientación profesional y laboral en las políticas de empleo y formación		
i) Disposición de metodologías e instrumentos para la identificación de nichos de mercado para las personas desfavorecidas.		
j) Dotación de un nuevo estilo de relacionamiento con las instituciones. Demostración de la viabilidad y las ventajas del diálogo social e interinstitucional.		
k) Efecto tractor del programa de cara a las políticas de formación nacionales.		
l) Empoderamiento femenino en las UNE; fortalecimiento de equipos ligados a género. UNE como referentes de género en sus países/ámbito de actuación.		
m) Fortalecimiento de la relación del empresariado con la UNE/IFP y de la formación orientada hacia la demanda. Visibilidad de la necesidad de establecer estrategias de enlace con el sector productivo.		

n) Fortalecimiento/seguimiento/consolidación de las acciones iniciadas en programas anteriores de género/equidad/formación		
o) Incremento del fortalecimiento técnico y operativo de las entidades co-ejecutoras.		
p) Mayor reconocimiento de la UNE		
q) Mejora de la vertebración regional.		
r) Mejora de la visibilización del trabajo de las mujeres.		
s) Nuevos modelos de formación y empleo. Revisión de paradigmas de la formación y el empleo. Visión estratégica de abordaje institucional de propuestas innovadoras, renovadoras y complementarias.		
t) Revisión de metodologías y estrategias tradicionales. Evidencia de la inadecuación de los perfiles curriculares identificados por las políticas ofertistas de las instituciones de formación.		
u) Personal más sensibilizado y participativo. Constitución de espacios de reflexión del quehacer profesional. Espíritu de trabajo en equipo.		
v) ¿Otros aportes a las UNE/IFP?		

A los/las gestores/as y docentes directa o indirectamente involucrados/as?

a) Cambio de actitudes, una nueva forma de reflexionar sobre la pedagogía, la docencia y la figura del profesorado como agentes del cambio.		
b) Cambio de actitudes, enriquecimiento técnico – profesional, adecuación y modernización técnico - pedagógica.		
c) Reflexión sobre cómo se trabaja con los distintos colectivos, sobre el trabajo de género, y consolidación del espíritu crítico.		
d) ¿Otros aportes a los/las gestores/docentes?		

A las poblaciones beneficiarios/as (en especial las mujeres)

a) Acreditación de su conocimiento y profesionalidad.		
b) Conciencia de ciudadanía.		
c) Confianza en las instituciones.		
d) Enriquecimiento de las familias y reducción de la pobreza.		
e) Fortalecimiento como personas, idea de superación, autoestima		
f) Orientación de su proyecto profesional y personal.		
g) Potenciación de la solidaridad entre mujeres en misma situación y fortalecimiento del asociacionismo de mujeres.		
h) Respeto por parte de la familia y mayor protagonismo en la estructura familiar.		
i) Satisfacción de sus demandas de formación y capacitación.		
j) ¿Otros aportes a las poblaciones beneficiarios/as (en especial las mujeres)?		

2.2. ¿Que otros aportes se esperaba del Programa y todavía no se concretaron o no se podrán concretar?

2.3. ¿Hasta que punto o como los cambios/aportes señalados podrían haber ocurrido SIN la implementación de FORMUJER?

3. EFECTIVIDAD SOCIAL

3.1. ¿Cuales son las perspectivas de continuidad/avances en relación al área de género, equidad y formación, sacando provecho de la experiencia de FORMUJER ...

a) ... en la actuación del BID como organismo de fomento en la región?

--

b) ... en las acciones de CINTERFOR en la región?

--

c) ... en la implementación de PROIMUJER como un "4º país" del Programa?

--

d) ... en la actuación del MTEySS en Argentina?

--

e) ... en la actuación de las IFP involucradas en FORMUJER-Argentina?

--

f) ... en la actuación del INFOCAL y sus Departamentales?

--

g) ... en la actuación del INA, en especial en su Asesoría de la Mujer?

--

h) ... en el trabajo de comités constituidos/movilizados en el proceso, como los CTLs en Argentina y los de Enlace Empresarial en Costa Rica?

--

a) ...en las reformas de políticas educacionales y/o de trabajo/empleo en los países de la región?

--

i) ... en otros aspectos de sostenibilidad/transferibilidad/continuidad de los enfoques, líneas de desarrollo, tipos de acciones, etc. del Programa?

--

3.2. ¿Cuales serían las perspectivas – para países/entidades involucradas - de avances en relación al área de género, equidad y formación SIN una experiencia como FORMUJER?

2. LISTA DE PARTICIPANTES EN LOS TALLERES DE EVALUACIÓN

Bolivia, 5-6/febrero/2004*

Gestores/as

1. **Armando Molina Dávalos** – Responsable de Unidad Productiva - Infocal Santa Cruz de la Sierra
2. **Eliana Arauco** – Ex-consultora de Enlace empresarial en Formujer, actuando como responsable del área de género en el PFFTT – Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica/Ministerio de la Educación
3. **Eliana Gallardo** – Ex-coordinadora Formujer, actuando en el PFFTT/Ministerio de la Educación como coordinadora técnica responsable del Diseño de Políticas
4. **Jaime Lacunza** – Gerente técnico Infocal La Paz
5. **Victor Castro** – Director Académico Infocal Tarija

Técnicos/as y/o docentes

6. **Erica Hermosa** – Responsable capacitación y docente – Infocal Cochabamba
7. **Filomeno Cerezo** – Gerente técnico Infocal Cochabamba y docente
8. **Julieta Via** – Coordinadora pedagógica y docente – Infocal Santa Cruz de la Sierra
9. **Lourdes Murillo** – Ex-coordinadora de género en Infocal Cochabamba, actualmente en el equipo del PFFTT/Ministerio de la Educación
10. **Rosario Pérez** – Instructora de planta – área textil – Infocal La Paz
11. **Sandra Espada** - Coordinadora técnica y docente – Infocal La Paz
12. **Yolanda Reynaga** – Asesora pedagógica - programas de competitividad – Infocal La Paz
13. **Zulma Carvajal** – Ex-coordinadora de género y docente eventual en Infocal Santa Cruz de La Sierra, actualmente en el equipo del PFFTT

* Casi todas las personas han participado en la implementación del Programa en sus respectivas unidades y los/las docentes siguen con la aplicación de los Módulos de Empleabilidad y Ciudadanía del Programa. La excepción es Julieta Via, recién contratada para dar continuidad a acciones del Programa (aplicación de los módulos) en Infocal de Santa Cruz de La Sierra.

Argentina, 24-25/marzo/2004

Gestores/as

1. **Eugenia Gutiérrez** – Presidenta de La Punha/Jujuy, co-ejecutora del Programa
2. **Julio Castro** – Responsable del área de formación profesional de la CEyFP - Coordinación de Empleo y Formación Profesional en Córdoba, coordinador del Programa en la entidad

Técnicos/as y/o docentes

3. **Ada Cristina Ponzo** – Responsable de educación continua del ITU – Instituto Tecnológico Universitario/Mendoza, coordinadora del Programa en el ITU
4. **Adriana Defacci** – Docente del ITU y de PO y tutora del Programa en el ITU
5. **Amparo Guarnera** – Técnica de la UNE – área administrativa
6. **Estela Barba** – Técnica de la UNE – Desarrollo curricular
7. **Horacio Vitale** – Director del Programa en la Universidad de Quilmes/FUNDEMOS
8. **Horario Juarez** – Asesor técnico de La Punha/Jujuy y coordinador del Programa en La Punha
9. **Liliana Rivarola** – Técnica de la SEHAS (ONG involucrada en el Programa en Córdoba)
10. **Lucia Verena Larisson** – Coordinadora de la Oficina de Empleo en el Servicio Social San Cayetano, técnica del Programa en la entidad
11. **Malenka Pavlovsky** – Técnica de la UNE - área de evaluación del Programa
12. **María José Rodrigues** – Coordinadora nacional - UNE
13. **María Silvia Lugones** – Capacitadora en el Servicio Social San Cayetano y en el Programa
14. **Mónica Gonçalves** – Coordinadora pedagógica en la UNQ/FUNDEMOS, técnica en el Programa
15. **Nora Galfré** – Técnica de la CEyFP/Córdoba
16. **Patricia Larcher** – Coordinación técnica de equipos docentes abocados al Programa en la CEyFP/Córdoba
17. **Silvana Fernandez** – Técnica de la UNE

Consultora

18. **Josefina Fernandez** – Consultora de la UNE para la evaluación del Programa

Costa Rica, 16-17/marzo/2004 (solamente técnicos/as y/o docentes)

1. **Anabelle Ugalde Víquez** – Orientadora del Centro Especializado en Electrónica INA. Participó de la capacitación en género y desarrolló proyecto orientados al ingreso de mujeres al área de electrónica, en el marco del Programa.

2. **Beatriz Arraya Perez** - Orientadora de la Región Centro Oriental INA. Ha sido capacitada y ha actuado en la implementación de los Talleres Integrados de Orientación, ha participado de la elaboración, aplicación y evaluación de las guías con enfoque de género y ha facilitado el proceso de capacitación para el uso de las Guías MATAAC por diferentes instituciones. Se ha convertida en multiplicadora para docentes, estudiantes y personal administrativo del INA.
3. **Cinthia Vargas Quirós** - Colaboradora del Proceso de Planeamiento y Evaluación - Núcleo Hotelería y Turismo. Recibió capacitación para elaborar diseños curriculares a partir del enfoque de competencias laborales. Participó de los talleres *Género en la formación profesional*. Actualmente participa en un curso impulsado por el Programa*.
4. **Esmeralda Carrillo Arroyo** - Colaboradora del Proceso de Planeamiento y Evaluación - Núcleo Tecnología de Materiales. Participó en los talleres de sensibilización del Programa y en las acciones para la incorporación de la perspectiva de género en el diseño curricular. Actualmente participa en curso impulsado por el Programa*.
5. **Eugenio May Cantillano** - Colaborador Planeamiento y Evaluación - Núcleo Mecánica de Vehículos. Participó en las acciones para la incorporación de la perspectiva de género en el diseño curricular. Actualmente participa en curso impulsado por el Programa*.
6. **Flor Elieth Umaña Fernández** - Socióloga Asesoría de la Mujer INA, encargada del componente Estrategia de Comunicación. Coordinó aspectos básicos de la estrategia de comunicación del Programa y la elaboración de materiales con perspectiva de género. Participó en los talleres de capacitación del Programa. Formó parte del equipo facilitador del curso *Género y Empleabilidad* dirigido a personal docente del INA como requisito para otro curso impulsado por el Programa, de lo cual participa actualmente.*
7. **Grace Ureña Artavia** – A inicios del Programa era docente y colaboradora del proceso de Planeamiento y Evaluación - Núcleo Industria Gráfica. A partir del 2002 está a cargo del proceso de planeamiento de dicho Núcleo. Participó en los talleres de capacitación del Programa y recibió una capacitación a distancia con Rebeca Quirós, encargada del componente de Desarrollo Curricular.
8. **José Coto Calderón** – Durante el Programa trabajaba como coordinador de Diseño Curricular - Proceso de Planeamiento y Evaluación del Núcleo Metal Mecánica. Actualmente labora en Gestión Tecnológica, unidad encargada de coordinar con todos los Núcleos Tecnológicos del INA la oferta formativa, entre otros aspectos técnicos. Participó en los talleres de sensibilización del Programa y coordinó de cerca con Rebeca Quirós y Patricia Molina (componente de desarrollo curricular) la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque de empleabilidad en el diseño curricular del subsector Construcciones Metálicas. Ha actuado como agente multiplicador la metodología de FORMUJER. Actualmente participa en curso impulsado por el Programa*.
9. **Lourdes Serrano Delgado** - Orientadora Asesoría de la Mujer INA. Ha implementado los talleres *Género en la formación profesional* y trabajó conjuntamente con la encargada del componente de Orientación Vocacional Ocupacional del Programa. Formó parte del equipo facilitador del curso *Género y Empleabilidad* dirigido a personal docente del INA como requisito para otro curso impulsado por el Programa, de lo cual participa actualmente.*
10. **María Elena Barrantes Jiménez** - Encargada Unidad de Servicio al Usuario INA - Sede Central. Participó en los talleres de sensibilización del Programa, dirigidos a jefaturas del INA y en diferentes reuniones con las personas involucradas (Cinterfor). Ha apoyado las iniciativas del Programa desde su posición de jefatura.
11. **María Elena Vargas Ramírez** - Planificadora Social - Proceso Intermediación y Empleo INA. Coordinó la estrategia de inserción laboral para las mujeres de bajos ingresos y de intermediación y empleo para el componente enlace con el sector productivo en el marco del Programa.
12. **Maribel Rodríguez Campos** - Psicóloga Asesoría de la Mujer INA. Coordinó con Rebeca Quirós y Patricia Molina (desarrollo curricular) la implementación de los talleres *Género en la Formación Profesional* y ha participado en otras acciones del Programa (talleres, elaboración de manuales). Formó parte del equipo facilitador del curso *Género y Empleabilidad* dirigido a personal docente del INA como requisito para otro curso impulsado por el Programa, de lo cual participa.*
13. **Marvin Rojas Montoya** - Encargado Proceso de Planeamiento y Evaluación Núcleo Agropecuario. Participó en las fases 1, 2, 3 y 4 de los talleres Género en la formación profesional desarrollados por el Programa. Coordinó de cerca con Rebeca Quirós y Patricia Molina (encargadas del componente de Desarrollo curricular) la incorporación de la perspectiva de género en el diseño curricular. Actualmente participa en curso impulsado por el Programa*.

* Curso *Educación basada en la metodología por competencias, empleabilidad y enfoque de género*, impulsado por el Programa Formujer, en el marco del Programa Universidad para el Trabajo, convenio INA-CIPET.

3. ENTREVISTAS: TEMAS/CUESTIONES

Las entrevistas explotaran ante todo facilidades y dificultades de la implementación del Programa, así como de lo que debería reforzar/mantener o cambiar/eliminar en un hipotético "Formujer 2". Debido al perfil de los/las entrevistados/as, se trata aquí de una visión de niveles estratégicos de decisión y gestión del Programa.

1. Temas/cuestiones para ejecutivos/as de INA, INFOCAL, MTEySS y otras entidades involucradas/interesadas en el Programa (adaptados según el perfil de la persona entrevistada)

- Visión general sobre el Programa Formujer
- Dificultades para la implementación del Programa, de que tipo y como fueran enfrentadas
- Principales resultados o impactos del Programa en general, avances en relación a programas similares ya implementados
- Resultados o impactos del Programa que todavía perduran o pueden perdurar
- Directrices y acciones de equidad/calidad en la formación hoy adoptadas por la institución
- Aportes del Programa Formujer a esas directrices
- Importancia del enfoque de género para la formación profesional
- Planes/perspectivas de continuidad/avances en la área de género, equidad y calidad en la formación en su institución, sacando provecho de la experiencia y productos del Programa FORMUJER
- Perspectivas de avances en la área de equidad y calidad de la formación SIN una experiencia como FORMUJER

2. Temas/cuestiones para ejecutivos/as y especialistas de OIT/BID

- ¿Cual es su visión general del Programa Formujer y de sus logros?
- ¿Usted ha sabido de dificultades para la implementación del Programa? ¿De que tipo? ¿Como fueran enfrentadas?
- ¿Como Usted ve el grado de eficiencia del Programa, en términos de cumplimiento de plazos, metas, objetivos, focalización, etc.? ¿El Programa podría haber sido más eficiente? ¿Cómo o en que condiciones?
- ¿Cómo Usted evalúa la coordinación de CINTERFOR/OIT en la implementación del Programa?
- ¿Cuales han sido los principales aportes del Programa para CINTERFOR/OIT? ¿Hasta que punto o cómo pueden perdurar y se expandir esos aportes?
- ¿Cómo Usted situaría Formujer en comparación con otros programas de promoción de equidad/género desarrollados por OIT en la región latinoamericana o en otras partes del mundo? ¿Cuales son los principales avances, innovaciones y/o diferenciales de Formujer, por si los hay?
- ¿Cómo Usted situaría Formujer en comparación con otros programas de promoción de equidad/género desarrollados por otras instituciones gubernamentales y/o no gubernamentales en la región latinoamericana o en otras partes del mundo? ¿Cuales son los principales avances, innovaciones y/o diferenciales de Formujer, por si los hay?
- ¿El Programa Formujer ha contribuido para reforzar y/o avanzar en las directrices de género, equidad y calidad en el trabajo y la formación postuladas por CINTERFOR/OIT? ¿Cómo, en que medida?
- ¿Conoce Usted los guías y otros documentos de referencia de Formujer? ¿Podrían ser diseminados para otros programas/instituciones en la región?
- ¿Cómo CINTERFOR/OIT, BID y otras agencias podrían sacar más provecho de la experiencia y productos de Formujer, para expandir/reforzar logros en la área de género, equidad y calidad en el trabajo y la formación en la región?

4. PERSONAS ENTREVISTADAS

Local/ fecha	Nivel	Personas entrevistadas
25-26 de noviembre de 2003 Buenos Aires Argentina	A	1. Daniel Hernández, Director Nacional de Orientación y Formación Profesional, Secretaría de Empleo del MTEySS (dónde se ubica Formujer)
	A	2. Gustavo A. Gándara, ejecutivo de la FECAP, ex-directivo del MTEySS (cuando se ha iniciado Formujer)
	C	3. Josefina Hernández – Consultora de la UNE (presente en la entrevista con María José Rodríguez)
	C	4. Malenka Pavlovsky – Técnica de la UNE – área de evaluación (presente en la entrevista con María José Rodríguez)
	B	5. María José Rodríguez, Coordinadora Nacional – UNE
	B	6. Sara Silveira – Coordinadora Regional
3-6 de febrero de 2004 La Paz Bolivia	A	1. Arturo Montero, empresario, Presidente del Directorio Infocal La Paz (con presencia de + 5 empresarios/trabajadores miembros del Directorio)
	A	2. Eduardo Torrez Wilde, Director Ejecutivo Nacional de Infocal
	B	3. Eliana Arauco, miembro del equipo del PFFTT, ex-consultora de enlace empresarial de Formujer
	B	4. Eliana Gallardo Paz, miembro del equipo del PFFTT, ex-coordinadora nacional de Formujer-BOL
	A	5. Jimena Rojas Silva, Coordinadora del PFFTT del Ministerio de Educación, ex-coordinadora de PROCAL
	C	6. Lourdes Merillo, ex-coordinadora de Formujer en Chuquisaca (presente en la entrevista con Eliana Arauco)
16-19 de marzo de 2004 San José Costa Rica	A	1. Alberto Montes de Oca – Empresario del sector gráfico, participante del Comité Sectorial del Núcleo de la Industria Gráfica
	A	2. Ana Gabriela Gonzáles Solís – enlace entre la Presidencia Ejecutiva y la Asesoría de la Mujer - INA
	A	3. Betsy Murray – Representante del BID
	C	4. Elia Muñoz – Encargada Planeamiento y Evaluación Núcleo de Procesos Artesanales – INA
	B	5. Laura Barrantes – Encargada Gestión de Calidad INA
	B	6. Lorena Alvarado – Encargada Unidad de Desarrollo y Estadísticas – INA
	C	7. Luis Alejandro Arias – Encargado Planeamiento y Evaluación – Núcleo Eléctrico – INA
	C	8. Margarita Esquivel – CIPET (Alajuela)
	A	9. María Mayela Araya Herrera – Subgerente Administrativa INA
	B	10. Marielos Fonseca – Encargada del Núcleo de la Industria Gráfica INA
	B	11. Patricia Cárdenas Valenzuela – ex-coordinadora de Formujer-Costa Rica
	A	12. Roger Carvajal Bonilla – Presidente Ejecutivo INA
	A	13. Rolando Morales Aguilare – Gestor Regional INA
	A	14. William Alvarado – Subgerente Técnico – INA
24-25 de marzo de 2004 Buenos Aires Argentina	B	1. Adrian Pagani – ex-integrante del Servicio Social San Cayetano y actualmente en la área de intermediación del MTEySS
	A	2. Daniel Hernández, Director Nacional de Orientación y Formación Profesional, Secretaría de Empleo del MTEySS
	C	3. Juan Sonias – Técnico de UNQ - área de microempresas y cooperativas
	B	4. María José Rodríguez, Coordinadora Nacional - UNE
	A	5. Mariel Sabra – Representante del BID
Entrevistas por E-mail febrero- abril de 2004	D	1. Ana Lía Piñeyrúa – Directora Oficina Buenos Aires, Argentina
	D	2. Blanca Gómez – Coordinado Proyecto ACTRAV – Lima, Perú
	D	3. Janina Fernández – Coordinadora Programa GPE – Costa Rica
	D	4. Josiane Capt – IFP/Skills Employment – Ginebra, Suiza
	D	5. María Helena Valenzuela – Programa GPE – Santiago, Chile
	D	6. Mario Hugo Rosal – Especialista en Formación Profesional – Costa Rica
	D	7. Petra Ulshoefer – Directora Oficina Budapest
	D	8. Regina Gallhardi – IFP/Skills Employment – Ginebra, Suiza
	B	9. Sara Silveira – Coordinadora Regional FORMUJER

* Entrevistas exploratorias, de preparación para la etapa presencial

A – Ejecutivos/as; B – Gestores/as; C – Técnicos/as-docentes; D – Especialistas

ANEXO C

SÍNTESIS DE RESPUESTAS AL GUÍA DE EVALUACIÓN

Las 41 respuestas a la Guía de evaluación fueron clasificadas en una escala de cuatro posiciones:

- positiva sin dudas o absoluta,
- positiva o negativa con dudas o restricciones,
- negativa absoluta y
- la ausencia de respuesta, que incluye tanto la falta de información como la preferencia por no contestar.

Se evalúan como “fortalezas” los criterios donde la mayoría ha manifestado una visión positiva absoluta. Todas las otras respuestas pueden ser indicativas de algún tipo de “debilidad”. La “no respuesta” se incluye en esa categoría, una vez que se supone son temas sobre los cuales debería haber información o un posicionamiento más definido de los/las actores, a partir de su experiencia en el Programa.

Algunas cuestiones de la Guía no fueron bien comprendidas por los/las informantes, pero durante los talleres se ha creado un espacio para aclarar las dudas y revisar las respuestas, por si acaso (las Guías fueron entregues al final de los talleres). Se ha observado que, en algunos casos, la no respuesta parece haber sido utilizada para no posicionarse en relación a temas más sensibles y no cometer “injusticias”, como suele ocurrir en procesos de evaluación.

Tabla 1 - FORMUJER: percepción de los/as actores sobre la eficiencia del Programa

Indicadores (en orden decreciente en cada tema, según la frecuencia de respuestas positivas)	Positiva sin dudas*	Con dudas*	Negativa sin dudas*	Sin respuesta*
---	---------------------	------------	---------------------	----------------

Calidad y pertinencia de la formación

1. Personal técnico-docente sensibilizado/a y capacitado/a en términos técnicos y pedagógicos para ministrar la formación según los enfoques/metodología del Programa	36	5	-	-
2. Desarrollados/adaptados materiales didácticos orientados hacia las demandas del mercado de trabajo y la transversalización del enfoque de equidad de género en la formación	34	7	-	-
3. Población beneficiaria satisfecha con la atención y capacitación recibida	20	7	-	14
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	30	6	-	5

Gestión técnico-administrativa

1. Promovidos espacios de reflexión y/o intercambio suficientes/adequados y documentación relevante para los temas en pauta	38	3	-	-
2. Equipos técnico-administrativos suficientes y calificados	28	12	-	1
3. Supervisión, monitoreo, evaluación adecuados, incluyendo informaciones suficientes y consistentes sobre el Programa	28	8	1	4
4. Divulgación suficiente y adecuada	21	17	3	-
5. Cumplidos plazos, metas de inversiones financieras y de personas beneficiarias	14	17		10
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	26	11	1	3

Focalización de la demanda del mercado de trabajo y de la población beneficiaria

1. Apoyada/promovida la inserción laboral de la población beneficiaria	27	10	-	4
2. Poblaciones prioritarias identificadas (perfil y necesidades) y <u>**incluidas en los programas/cursos</u>	26	9	-	6
3. Demandas del mercado y el perfil y necesidades de la población beneficiaria compatibilizadas a nivel de los programas/cursos, <u>**incluyendo estrategias compensatorias</u>	24	14	1	2
4. Demandas del mercado de trabajo identificadas e <u>**incorporadas a los programas/cursos</u>	14	21	1	5
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	23	13	1	4

Fuente: 41 actores/as que contestaran la Guía para los talleres de evaluación ex-post (ver Anexo B)

* Cada indicador suma 41 respuestas, distribuidas entre las 4 columnas. La clasificación de las respuestas agrega los códigos presentados en la Guía: +S (positiva absoluta), -S/-N (con dudas), +N (negativa absoluta), NA/NSA (sin respuesta, incluyendo cuestiones sin cualquier codificación).

** Analizadas en separado por parte del grupo en Argentina; el concepto corresponde a la frase subrayada; hay dudas/restricciones a la otra parte.

Tabla 2 – FORMUJER: percepciones de los/as actores sobre la eficacia del Programa

Indicadores (en orden decreciente en cada tema, según la frecuencia de respuestas positivas)	Positiva sin dudas*	Con dudas*	Negativa sin dudas*	Sin respuesta*
---	---------------------	------------	---------------------	----------------

Para los/las beneficiarios/os de la capacitación, en especial las mujeres: desarrollo/mejoría de competencias/condiciones laborales/personales

1. Animo o disposición para continuar estudios o la formación	30	3	-	8
2. Participación en la comunidad, relaciones sociales o familiares, autoestima o otros aspectos personales	28	6	-	7
3. Nivel y calidad de informaciones sobre el mercado de trabajo y oportunidades de inserción laboral, estimulando la búsqueda/mejoría de condiciones de trabajo	25	6	-	10
4. Empleabilidad = condiciones/posibilidades de inserción laboral	24	10	-	7
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	27	6	-	8

Parar las UNE/IFP responsables por la implementación del Programa: desarrollo/fortalecimiento de competencias/condiciones institucionales

1. Metodologías de formación y <u>**materiales didácticos</u>	31	10	-	-
2. <u>Enfoque de equidad de género en la formación.</u> **Oferta/ampliación de la formación de mujeres general y/o en áreas no tradicionalmente femeninas. **Inserción laboral de la población beneficiaria	25	16	-	-
3. <u>Equipos técnico-docentes capacitados para trabajar con el enfoque de equidad de género **y nuevas metodologías de formación</u>	26	15	-	-
4. <u>Identificación de demandas del mercado de trabajo y **oferta de formación con base en las demandas identificadas</u>	20	20	1	-
5. Sistemas de información, supervisión, monitoreo	15	19	4	3
6. Enlaces/asociaciones con el sector productivo, entidades de formación y/o otras organizaciones de su área de actuación	14	26	1	-
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	22	17	1	1

Fuente: 41 actores/as que contestaran la Guía para los talleres de evaluación ex-post (ver Anexo B)

* Cada indicador suma 41 respuestas, distribuidas entre las 4 columnas. La clasificación de las respuestas agrega los códigos presentados en la Guía: +S (positiva absoluta), -S/-N (con dudas), +N (negativa absoluta), NA/NSA (sin respuesta, incluyendo cuestiones sin cualquier codificación).

** Indicadores analizados en separado por parte del grupo en los 3 países; el concepto presentado corresponde a la frase subrayada; hay restricciones o no se contestó a la otra parte.

Tabla 3 – FORMUJER: percepción de los/las actores/as sobre confirmación y sostenibilidad (en 2004) de sobre logros efectivos/esperados del Programa indicados por evaluación intermedia (2002)

Aportes efectivos/esperados (en orden decreciente en cada tema, según la frecuencia de respuestas positivas)	CP	CNP	NC	SR
a) A los/as gestores/as, técnicos/os y docentes involucrados/alcanzados por el Programa				
1. Enriquecimiento técnico-profesional, capacitación y actualización técnico - pedagógica.	39	-	-	2
2. Reflexión sobre cómo se trabaja con distintos colectivos, el trabajo de género, consolidación del espíritu crítico.	37	3	-	1
3. Cambio de actitudes, una nueva forma de reflexionar sobre la pedagogía, la docencia y la figura del profesorado como agentes del cambio.	35	4	-	2
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	37	2	-	2
b) Aportes a las poblaciones beneficiarias (en especial las mujeres)				
1. Fortalecimiento como personas, superación, autoestima	37			4
2. Acreditación de su conocimiento y profesionalidad.	36			5
3. Orientación de su proyecto profesional y personal.	30	4	3	4
4. Conciencia de ciudadanía.	30	2		9
5. Satisfacción de sus demandas de formación y capacitación	29	2	2	8
6. Potenciación de la solidaridad y fortalecimiento del asociacionismo entre personas, en especial las mujeres.	23	9	5	4
7. Confianza en las instituciones.	22	11		8
8. Mayor respeto por parte de la familia y protagonismo en la estructura familiar, en especial de las mujeres.	14	17	6	4
9. Enriquecimiento de las familias y reducción de la pobreza*.	5	4	12	20
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	26	5	3	7
c) A las UNE/IFP responsables por la ejecución en cada país				
1. Aprendizaje de cómo incorporar género en la revisión curricular, definición de competencias laborales y otras áreas de la formación.	38	-	-	3
2. Aprendizaje de cómo incorporar género en la UNE, las IFP, ONG co ejecutoras.	36	5	-	
3. Mejora de la visibilización del trabajo de las mujeres.	35	2	1	3
4. Evidencia de la inadecuación de currículos orientados por políticas ofertistas. **Revisión de metodologías y estrategias tradicionales.	35	3		3
5. Innovación/complementación/revisión de modelos y/o paradigmas de formación y empleo. Visión estratégica de propuestas innovadoras y/o complementarias.	34	3	1	3
6. Demostración de la necesidad de incorporar la orientación profesional y laboral en las políticas de empleo y formación	33	5	-	3
7. Personal más sensibilizado/a y participativo/a. Constitución de espacios de reflexión del quehacer profesional. Espíritu de trabajo en equipo.	33	7	-	1
8. Incremento del fortalecimiento técnico y operativo de las entidades co-ejecutoras.	29	3	1	8
9. Fortalecimiento/seguimiento de las acciones iniciadas en programas anteriores de género y equidad.	28	3	5	5
10. Comprensión e incorporación por un número creciente de personas de la meta de la igualdad de oportunidades.	24	7	4	6
11. Metodologías/instrumentos para identificar nichos de mercado para las personas desfavorecidas.	24	6	1	10
12. Aprendizaje de cómo incorporar género en las políticas públicas de empleo y formación, evidenciando que género incorpora eficacia, equidad y calidad a dichas políticas.	22	5	3	11
13. Articulación de las organizaciones en torno a un proyecto común de desarrollo social. Desarrollo de una estrategia de articulación y trabajo conjunto con ONG.	21	3	10	7

14. <u>Visibilidad de la necesidad de establecer estrategias de enlace con el sector productivo.</u> **Fortalecimiento de la relación del empresariado con la UNE/IFP y de la formación orientada hacia la demanda	21		10	10
15. Nuevo estilo de relacionamiento con las instituciones. Demostración de la viabilidad y las ventajas del diálogo social e interinstitucional.	15	15	5	6
16. Mayor reconocimiento de la UNE en general y/o como referentes de género en sus países/ámbito de actuación.	15	-	6	20
17. Apoyo técnico, metodológico y capacitación para el desarrollo de un sistema integral de información sobre demanda – oferta de empleo.	14	5	11	11
18. Aprendizaje/desarrollo de estrategia de cómo trabajar género en/con las empresas y constatación de la relación capacitación – mercado de trabajo.	10	14	11	6
19. Empoderamiento femenino en las UNE; fortalecimiento de equipos ligados a género.	9	2	5	25
20. <i>Efecto tractor</i> *** del Programa de cara a las políticas de formación nacionales.	8	10	-	23
21. Mejora de la <i>vertebración regional</i> ***	7	7	1	26
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	23	5	4	9

d) Al Cinterfor/OIT

1. Apertura de un nuevo campo de trabajo relacionado con la sensibilidad de género en la capacitación.	25	-	-	16
2. Consolidación del perfil de referente en formación, género y equidad. Más posibilidades de contribución para mejorar la pertinencia y calidad de la formación.	22	3	-	16
3. Multiplicación/difusión de los productos FORMUJER.	20	2		19
4. Mayor capacidad de apoyar y fortalecer los procesos de innovación/articulación de políticas de empleo/ formación	15	7	1	18
5. Visibilidad de la importancia de adecuación de las perspectivas de intervención en el mercado de trabajo.	15	3	-	23
6. Visibilidad de la pertinencia y necesidad de generar redes institucionales	13	10	-	18
PROMEDIO (total respuestas/total indicadores)	18	4	1	18

Fuente: 41 actores/as que contestaran la Guía para los talleres de evaluación ex-post (ver Anexo B)

*En el taller de Argentina, ese indicador no ha sido considerado como logro esperable del Programa, a pesar de indicado por la evaluación intermedia. Asimismo ha comportado diferentes visiones de “enriquecimiento” por los/as participantes.

**Indicadores analizados en separado por parte del grupo en Costa Rica y Argentina; la evaluación corresponde a la frase subrayada; hay restricciones o no se contestó a la otra parte.

*** Expresiones no claras para la mayoría del grupo en los 3 países.

Códigos (sumando 41 respuestas en cada ítem):

- CP = Se confirman y perduran
- CNP = Se confirman pero no perduran
- NC = No se confirman
- SR = Sin respuesta

ANEXO D – INFORMACIONES SOBRE EL PROGRAMA

Cuadros

1. FORMUJER: perfil de las entidades involucradas en la implementación del Programa y contextos de implementación
2. FORMUJER: datos de ejecución según subprogramas hasta abril/2004
3. FORMUJER: perfil de la población beneficiaria directa
4. FORMUJER: datos del alcance del Programa (hasta abril 2004)
5. FORMUJER: textos conceptuales, referencias y materiales didácticos
6. FORMUJER: espacios de información, formación, intercambio
7. FORMUJER: sensibilización, comunicación y información
8. FORMUJER: plazos previstos y revisados
9. FORMUJER: presupuestos y ejecución financiera – sep/2003
10. FORMUJER: monitoreo, supervisión, información

1. FORMUJER: perfil de las entidades involucradas en la implementación del Programa y contextos de implementación

Cinterfor/OIT

- **Perfil:** Centro especializado en investigación y análisis sobre formación profesional de la OIT, con larga experiencia en programas, proyectos, estudios, publicaciones y eventos vinculados con formación y género.
- **Antecedentes:** “Proyecto 102”, en 1975 (diagnósticos sobre el empleo y la FP de la mujer en 9 países de América Latina) y “Programa de Promoción de la Participación de la Mujer en la Formación Técnica-Profesional en América Latina”, (PPPMFP) en 1992, coejecutado con el Centro de Formación Turín y la Consejería para la Mujer Trabajadora de la OIT, dirigido a incrementar y diversificar la participación de las mujeres en la formación profesional en la región. Las instituciones de Argentina y Costa Rica, en forma directa, y Bolivia, a través de transferencia y asistencia técnica, participaron de este Programa
- **Potencial:** retroalimentación entre países, instituciones y protagonistas de la FP; circulación e intercambio de información, la participación en las actividades de asistencia técnica generadas por el Centro, por la OIT, o por cualquiera de las múltiples entidades asociadas (red de 43 entidades miembros, incluyendo IFP, organizaciones de trabajadores y de empleadores, y organismos gubernamentales de la región); acceso, asesoramiento y consulta con los principales centros de producción de conocimiento o con especialistas en la materia.
- **Contexto regional:** región de fuertes desigualdades de desarrollo humano* (índices de primer a “cuarto” mundo), inestabilidad y crisis político-económica generalizada a partir de los 80, con retorno de gobiernos democrático pero en un contexto de globalización económica y reestructuración productiva, que ha generado deterioro de la calidad del empleo (informalidad, bajos salarios), aumento del desempleo, la pobreza y la exclusión social. IFPs en proceso de reestructuración debido a crisis de financiamiento, gestión y modelos de formación, surgimiento de nuevos actores en el escenario de la formación, en especial Ministerios de Trabajo, sindicatos y ONGs.

MTEySS - Secretaría de Empleo, Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional - Argentina

- **Perfil:** organismo gubernamental a cargo de definir, orientar y desarrollar las políticas públicas de formación, gestionadas/ejecutadas por diferentes instituciones públicas o privadas (IFPs).
- **Antecedentes:** diversos programas financiados por fondos del tesoro nacional y de organismos internacionales, para promoción de la igualdad, reducción de la pobreza y mejora de calidad de la formación. A través del actual INET, el país participó en el PPPMFP.
- **Potencial:** articulación de las políticas activas de formación profesional con las de educación técnica (a cargo del Ministerio de Educación) y de empleo; manifiesto interés en concretar acciones innovadoras dirigidas a acercar la demanda y la oferta del mercado de trabajo, promover la inclusión social, fortalecer las IFP y articular la sociedad civil.
- **Contexto nacional:** país y población grande (36 millones de personas en 3,8 millones de km²), índices de desarrollo humano elevados para el contexto regional (posición 35 entre 174 países)*, pero afectado por crisis político-económicas desde los años 80, agravada a partir del 2001, resultando en fuerte deterioro de condiciones sociales y económicas (altas tasas de desempleo, informalidad, pobreza y exclusión social).

Fundación INFOCAL – Bolivia

- **Perfil:** organismo privado, financiado por el aporte voluntario de la empresa privada boliviana, creado al final de los años 70 como organismo gubernamental y transformado en entidad privada en 1996**. Conformado por una Dirección Ejecutiva Nacional (DEN), con sede en La Paz y 9 Fundaciones Departamentales autónomas y descentralizadas (una para cada región del país), dirigidas por Consejos Colegiados en que participan directivos del INFOCAL y representantes de empresarios y trabajadores. Cuenta con una Comisión Nacional Técnica-Pedagógica, responsable de adoptar las decisiones técnicas a nivel nacional (en la cual ha participado la Coordinadora Nacional de Formujer, como representante de la DEN).
- **Antecedentes:** ejecución del Programa de Género financiado por la Cooperación Holandesa y, a través de la asistencia técnica de Cinterfor, vinculado al PPPMFP
- **Potencial:** capacidad de definir/implementar políticas de FP con alcance en todas las regiones y sectores de economía urbana del país, sensibilización previa del equipo técnico en el enfoque de género; cambio institucional a partir de 1996 impulsado por la DEN, para mejorar la calidad de la FP y las condiciones de financiamiento; sensibilización previa para la innovación, abordaje de nuevas competencias y perspectiva de género.
- **Contexto nacional:** país y población de mediano porte (8,5 millones de personas en 1,1 millón de km²), bajos índices de desarrollo humano (posición 114 entre 174 países)*, históricamente afectado por inestabilidades político-económicas, agravadas a partir de los 90, resultando en crecimiento del desempleo, de la informalidad, la pobreza, inequidad y violencia.

INA – Instituto Nacional de Aprendizaje

- **Perfil:** institución pública de carácter autónomo, creada en 1965, financiada por el aporte empresarial sobre la nómina. El INA es la entidad rectora del subsistema educativo de FP, dirigida y administrada por una Junta Directiva Tripartita y por una Presidencia Ejecutiva designada por el Presidente de la República. Cuenta con un Comité de Cúpula y Comités de Enlaces, tripartitos, para fijar políticas y promover el diálogo entre gobierno, empresarios, trabajadores.
- **Antecedentes:** participación en el PPPMFP, lo que llevó a la creación, en 1993, de una Asesoría de la Mujer que inició la sensibilización en género y acciones para ampliar la participación de mujeres en la FP así como la articulación con otros programas de género en el país (Creciendo Juntas y Construyendo Oportunidades, de la Casa Presidencial).
- **Potencial:** institución pionera de la formación con amplia cobertura poblacional, conocida y prestigiada en el país y en la región***. Presencia en los 43 cantones del país, por medio de una red de 12 Núcleos Tecnológicos y Talleres Públicos ubicados en las zonas pobres de la ciudad, donde se imparte FP para diversos sectores (mecánica, electricidad, belleza, artesanías, etc.). Involucra a 1.200 funcionarios (fijos y temporarios) y 120 mil alumnos, en diversas modalidades de formación.
- **Contexto nacional:** país y población pequeños (3,5 millones de personas en 51,1 mil km²), índices de desarrollo humano elevados en contexto de la región (posición 48 entre 174 países)*, relativa estabilidad político-social, pero cada vez más afectado por crisis políticas en Centroamérica desde los años 80 y por los procesos globales de reestructuración productiva y formación de mercados regionales, resultando en aumento de la pobreza y desigualdad social.

Fuente: página Web, documentación del Programa (v. Anexo A) y entrevistas en la etapa 2 (v. Anexo B)

* Los índices de desarrollo mencionados son los de PNUD, que engloban tasas de educación, mortalidad infantil, esperanza de vida y renta per cápita.

**INFOCAL ha tenido un corto período como institución financiada por un impuesto sobre la nómina del sector privado, como otras IFP en la región. En 1996, en el marco de la desregulación de la economía boliviana, ha sido transformado en entidad privada, iniciando un proceso de cambio institucional y busca de sostenibilidad.

*** El 70% de las empresas manifiestan que se encuentran satisfechas o muy satisfechas con el INA, de acuerdo con la encuesta que realiza periódicamente la institución.

2. FORMUJER: datos de ejecución según subprogramas hasta abril/2004

Subprograma 1. Desarrollo de nuevas metodologías y su experimentación en los países mediante programas pilotos de formación técnica-profesional

Acciones/mecanismos previstos	Principales logros hasta abril/2004
<i>Vinculación y cooperación con el sector privado para orientar la formación hacia la demanda y la empleabilidad de los/las egresados/as</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios de mercado > 18 estudios en los 3 países ▪ Talleres de sensibilización: 600 empresarios/as movilizados/as ▪ 5 Comités Técnicos Locales en Argentina, actuando de forma integrada con las IFP + 3 Comités Asesores y 1 Comité Nacional de empresarios en Bolivia + articulación con los Comités de Enlace y de Cúpula del INA.
<i>Diseño, revisión y actualización de desarrollos curriculares, materiales didácticos y metodologías para orientar la formación hacia la demanda, promover la equidad de género e impulsar la participación de las mujeres en áreas/sectores tradicionalmente "masculinos"</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y aplicación de metodología de diseño curricular por competencias, con enfoque de género > 104 salidas ocupacionales y/o especialidades de capacitación revisadas con enfoque de género, 33 especialidades revisadas conjuntamente con el sector productivo ▪ Producción/revisión de guías y materiales didácticos, sobre el enfoque de género, equidad, competencias, empleabilidad y ciudadanía ▪ Capacitación de 870 gestores/as, técnicos/as y docentes de las UNE/IFP en enfoques y metodologías del Programa ▪ Evaluación y valoración positiva por gestores/as, técnicos/as y docentes, acerca de la capacitación recibida/impartida
<i>Acciones piloto de formación para personas vulnerables, en especial para mujeres, integrados a los cursos regulares de las IFPs o desarrollados según la demanda del sector productivo, orientados para la empleabilidad y aplicando total o parcialmente el paquete metodológico de FORMUJER</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de 3.400 personas ▪ Participación femenina del 85% en los programas y del 25% (la meta propuesta) en áreas "masculinas" ▪ Inclusión de personas vulnerables: 73% sin actividad remunerada y 68% sin educación secundaria completa ▪ Pasantías para 72% de los/las beneficiarios/as directos/as, en empresas, micro emprendimientos y otras entidades ▪ Evaluación con beneficiarios/as directos indicando aportes positivos en términos profesionales, sociales y personales, incluyendo valoración de las mujeres y cambio de roles en la familia ▪ Valoración positiva de las mujeres capacitadas sobre la no discriminación y/o atención recibida en la capacitación
<i>Reestructuración del área de orientación laboral de las IFP, de sus sistemas de selección y orientación del alumnado y de capacitación de personal, de orientación e intermediación profesional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de toda la población beneficiaria potencial > fichas de ingreso/salida aplicadas a 4.000 personas en los 3 países > 3 bases de datos en SPSS ▪ Desarrollo del SIOP (Bolivia, Argentina) y/o incorporación del enfoque de género a sistemas existentes (Costa Rica) ▪ Desarrollo de la metodología de proyecto ocupacional - PO (en Argentina, transferida a Costa Rica) ▪ Orientación ocupacional/PO > 68% de los/las beneficiarios/directos + 6.4 mil beneficiarios/as indirectos/as (de otros programas de las UNE/IFP) ▪ Guías de orientación ocupacional y PO editadas
<i>Programa de becas - apoyos económicos y otros para atender las desventajas y obstáculos que dificultan el acceso de personas vulnerables en la formación en especial mujeres, promover la diversificación de las opciones profesionales y el acceso de las mujeres a áreas de alto contenido tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolución del concepto de beca para el de estrategias compensatorias (Argentina) ▪ Becas/estrategias compensatorias > 72% del total de beneficiarios/as directos/as ▪ Adaptación/institucionalización de nuevas modalidades de becas en Costa Rica, incluyendo criterios de género, equidad y calidad (alto contenido tecnológico)

continua

Subprograma 2. Promoción, diseminación regional y evaluación del Programa

<i>Diseño, estructuración y desarrollo de una estrategia de información, divulgación, sensibilización y promoción.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Sensibilización de públicos internos de las UNE/IFP▪ Distribución de materiales de divulgación a 1.800 empresarios/as.▪ Campaña pública en TV y radio en Bolivia y Costa Rica e incluida en la Web▪ Consolidación del perfil e identidad del Programa a nivel regional y nacional con logo y sigla única instalada (“Saber Vale”).▪ Edición del texto “Estrategia de comunicación, una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad” + CD con todas las piezas comunicacionales elaboradas hasta feb/2003
<i>Sistematización, diseminación y evaluación de la experiencia, materiales y lecciones aprendidas.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Monitoreo/supervisión por las UNE/IFP y la coordinación regional (visitas, talleres, consultas y producción de los informes previstos)▪ Evaluación intermedia en 2002 y encuestas con egresados/as de los pilotos de Bolivia y Argentina▪ Talleres: nacionales (8) de presentación de resultados, capacitación y revisión de planes de actividad; regionales anuales (3) con sus respectivas memorias, uno en cada país, incluyendo seminarios de capacitación sobre temáticas clave del Programa; temáticos de intercambio y sistematización de resultados y lecciones aprendidas en la ejecución del modelo de intervención▪ Sistematización y edición de metodologías y materiales por líneas de acción y unidad ejecutora > Publicaciones Regionales y Nacionales, en la Web (con versión en inglés y espejos en Ginebra, Nueva York y Tokio) y un CD específico▪ Elaboración y inicio de implementación de Planes de Sostenibilidad en los 3 países y en CINTERFOR/OIT▪ Transferencias y articulaciones al nivel de políticas/programas regionales, nacionales y locales

Fuente: informes del Programa, talleres y entrevistas (ver Anexos A y B)

3. FORMUJER: perfil de la población beneficiaria directa

Variables	Argentina	Bolivia	Costa Rica*	Total
▪ Participantes de cursos/programas	866	1.913	582	3.361
▪ Población caracterizada - total	866	808	575	2.249
▪ Participación femenina en la población caracterizada	80%	100%	93%	95%
▪ No realizan cualquier actividad remunerada	88%	73%	64%	73%
<u>Situación marital de las mujeres (en %)*</u>				
▪ solteras	47	52	39	47
▪ casadas o convivientes	41	39	34	37
▪ divorciada o separadas/viudas	12	9	27	16
<u>Niveles educativos de las mujeres (en %)*</u>				
▪ primaria incompleta	9	27	17	20
▪ primaria completa	28	11	28	20
▪ secundaria incompleta	22	30	27	28
▪ secundaria completa o más	41	32	28	32
<u>Tramos de edad de las mujeres (en %)*</u>				
▪ hasta 24 años	27	43	24	34
▪ 24 a 35 años	35	38	28	34
▪ mas de 35 años	39	19	48	32

Fuente: Documentación del Programa (v. Anexo A) y revisión por las UNE/Coordinación Regional

* Solamente experiencias demostrativas.

4. FORMUJER: alcance del Programa (hasta abril 2004)

VARIABLES	Previsto (inicial o revisado)	Realizado hasta abril/04
TOTAL		
▪ Beneficiarios/as directos/as (cursos/acciones demostrativas)	2.325	3.361
▪ Beneficiarios/as indirectos/as (orientación ocupacional/PO)	-	6.400
▪ Participación de mujeres en las acciones de formación	mayoría	85%
▪ Mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas o innovadoras	25%	25%
▪ Beneficiarios/as que recibieran orientación laboral/PO	-	2.283
▪ Beneficiarios/as alcanzados/as por estrategias compensatorias/becas	mayoría	2.432
▪ Beneficiarios/as que realizaran pasantías	mayoría	2.420
▪ Gestores/as, técnicos/as y docentes capacitados/as*	-	870
▪ Empresarios/as sensibilizados/as	-	1.800
BOLÍVIA		
▪ Participantes en cursos (beneficiarios/as directos/as)	1.000	1.913
▪ Beneficiarios/as indirectos/as (orientación ocupacional)	-	800
▪ Participación de mujeres en las acciones de formación	mayoría	85%
▪ Mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas o innovadoras	25%	25%
▪ Beneficiarios/as que recibieran orientación laboral	-	1.200
▪ Beneficiarios/as alcanzados/as por becas	mayoría	1.144
▪ Beneficiarios/as que realizaran pasantías	mayoría	1.588
▪ Gestores/as, técnicos/as y docentes capacitados/as*	60	180
▪ Empresarios/as sensibilizados/as	-	1.500
COSTA RICA		
▪ Beneficiarios/as directos/as (acciones demostrativas/TIOs)	575	582
▪ Beneficiarios/as indirectos/as (aplicación de Guías MATAC con enfoque de género y/o de módulos curriculares revisados)	-	2.000
▪ Participación de mujeres en las acciones de formación	mayoría	93%
▪ Mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas o innovadoras	25%	25%
▪ Personas beneficiadas por estrategias compensatorias/becas	-	422
▪ Participantes de los TIO (orientación profesional)	-	217
▪ Gestores/as, técnicos/as y docentes capacitados/as*	-	360
▪ Empresarios/as sensibilizados/as	-	300
ARGENTINA		
▪ Beneficiarios/as directos (cursos de capacitación)	750	866
▪ Beneficiarios/as indirectos (adopción del enfoque de PO en el Programa Jefes/as de Hogar, del MTEySS y en otros programas de las IFP)	-	3.600
▪ Participación de mujeres en las acciones de formación	mayoría	80%
▪ Mujeres en áreas no tradicionalmente femeninas o innovadoras	25%	25%
▪ Beneficiarios/as alcanzados/as por el enfoque de PO		866
▪ Beneficiarios/as alcanzados/as por estrategias compensatorias	375	866
▪ Personas que realizaran pasantías (en empresas o IFPs)	375	832
▪ Gestores/as, técnicos/as y docentes capacitados/as*	150	330

Fuente: Documentación del Programa (v. Anexo A) y revisión por las UNE/Coordinación Regional

* Directamente o por multiplicación al largo de la implementación del Programa. En Costa Rica NO incluye a más de 400 personas que asistieron a acciones de sensibilización.

5. FORMUJER: textos conceptuales, referencias y materiales didácticos

Publicaciones regionales – Cinterfor/OIT*

1. Textos conceptuales, metodológicos, didácticos y de sistematización en 2 series

Serie: Materiales conceptuales y didácticos

- Género y formación por competencias – aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones
- Incorporación de la perspectiva de género en la formación profesional – materiales didácticos
- La evaluación en los programas de formación y género – evaluar para aprender, evaluar para construir (en prensa)
- Módulos de formación para la empleabilidad y la ciudadanía
- Documento de base para el diseño curricular y Instrumentos de evaluación

Serie: Sistematización de metodologías, resultados y lecciones aprendidas

- El desarrollo curricular y la formación de personal en las políticas de formación y género
- Estrategia de comunicación: una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad
- Las estrategias compensatorias: acción positiva y herramienta didáctica para el mejoramiento de la equidad y la empleabilidad
- Las estrategias de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social en las políticas de formación y género
- Orientación laboral y proyecto ocupacional: un componente y una metodología para una política de formación pertinente y equitativa
- Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: el Programa Formujer

2. **Web:** Sitio Mujer, Formación y Trabajo con más de 40 actualizaciones realizadas.

3. **Boletín (mensual) de “Novedades” del sitio** - lista actual de suscriptores de 950 personas, mayoritariamente de América Latina y de España.

4. **CD-ROM** con los contenidos de la página Web (espejos en Estados Unidos y Suiza, traducción al inglés)

5. Ensayos y artículos

- “Encuesta sobre participación de la Mujer en la Formación Profesional y Técnica” (actualizada para 2000) y “Hacia una formación decente para las mujeres – Avances y asignaturas pendientes” (textos distribuidos como referencia en la XXXV Reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor/OIT)
- Artículos en los Boletines de la Formación Profesional de Cinterfor/OIT n. 151, 153 y 154

BOLIVIA*

- Folleto de divulgación para el sector empresarial (con presentación en PowerPoint)
- Guía para la transversalidad de la perspectiva de género
- Programa de Orientación – 4 manuales para participantes: Que es lo que conozco de mí y del mundo del trabajo; Construyendo mi proyecto ocupacional; El mercado de trabajo; El trabajo independiente.
- Memoria del Programa FORMUJER Bolivia: La percepción de los actores
- Sistematización final de los todos los productos (Web)

COSTA RICA*

- Estrategias de vinculación con el entorno productivo
- Estrategias para la asignación de becas bajo condiciones de género
- Estrategias para la transversalización y sostenibilidad de la perspectiva de género en el INA.
- Género en la Formación Profesional (colección de folletos)
- Guía para la detección y manejo de currículos oculto en la formación profesional
- Guía para los talleres de orientación ocupacional (TIOs)
- Guía para revisar programas desde el enfoque de género
- Manual para estimular las competencias de empleabilidad en el aula

ARGENTINA*

- Análisis de mercado de trabajo locales sectoriales con perspectiva de género (Web)
- Análisis de mercado de trabajo locales-sectoriales con perspectiva de género - un punto de encuentro entre las necesidades de los actores y la definición de las políticas
- Anuario 2000
- El Proyecto Ocupacional (Web)
- Formación por competencias y género: aportes conceptuales y metodológicos para la incorporación de estos enfoques en las prácticas de las instituciones de formación)
- Las estrategias Compensatorias del Programa Formujer (Web)
- Video institucional y videos focalizados
- Recomendaciones para una estrategia de comunicación en programas de formación para mujeres de bajos ingresos
- Sistematización de metodologías y experiencia del Programa Argentina.

* Incorporando la participación/construcción de la Coordinación Regional y de las UNE/IFP

6. FORMUJER: espacios de información, formación, intercambio

REGIONAL*

- Conferencias y talleres dictados (+ de 50) en actividades de capacitación y disseminación regionales e internacionales co-organizadas o auspiciadas por Cinterfor y la OIT
- Lanzamiento, divulgación y cierre del Programa en el marco de las tres Reuniones de la Comisión Técnica de Cinterfor/OIT (1999, 2001, 2003)
- Seminario "Intercambio y Consolidación de Metodologías de Evaluación de Programas de Formación con Enfoque de Género" y "Estrategias de articulación entre la formación y la gestión de proyectos ocupacionales viables para las mujeres de bajos ingresos" (Argentina, marzo 2003)
- Seminario Internacional de Intercambio de Experiencias en el marco del II Taller Regional
- Seminario-Taller regional de Inducción y Lanzamiento del Programa (Montevideo, agosto 1998)
- Talleres de sensibilización inducción y capacitación a las entidades coejecutoras.
- Talleres nacionales (8) de presentación de resultados, capacitación y revisión de planes de actividad.
- Talleres regionales anuales (3) con sus respectivas memorias, uno en cada país, incluyendo seminarios de capacitación sobre temáticas clave del Programa.
- Talleres temáticos de intercambio y sistematización de resultados y lecciones aprendidas en la ejecución del modelo de intervención (Costa Rica, octubre 2002)

BOLIVIA*

- Seminario final de evaluación y para la formulación del Plan de Sostenibilidad (marzo 2002)
- Seminarios nacionales (1999 en Cochabamba y 2001 en Tarija)
- Taller Regional en conjunto con el seminario nacional y un seminario de capacitación (Cochabamba, 1999)
- Talleres sistemáticos de formación de personal articulados con el PPP del Infocal

COSTA RICA*

- Talleres anuales (3) de intercambio y evaluación del Programa
- Desayunos de trabajo, encuentros técnicos y de divulgación con el sector empresarial
- Divulgación y capacitación para el personal del INA y para actores externos (acciones específicas):
- ✓ Atención individual a docentes (4 docentes: 2 de metalmecánica, 1 de electrónica y 1 de industria gráfica),
- ✓ Charla de 3 horas a facilitadoras del Programa gubernamental Creciendo Juntas.
- ✓ Charla de 3 horas a Personal Técnico del Núcleo Agropecuario (130 docentes de todo el país, responsables de diversos módulos y subsectores)
- ✓ Seguimiento a docentes que participaron en la modalidad a distancia el año anterior (sesión de 3 horas con 5 de los 6 docentes del Núcleo de la Industria Gráfica),
- ✓ Taller de 8 horas con docentes del subsector de Computación de Comercio y Servicios (30 docentes de todo el país)
- ✓ Taller de 8 horas con personal docente del Núcleo de Comercio y Servicios (30 docentes de contabilidad, inglés, mercadeo, etc.), capacitación en modalidad a distancia (2 docentes del Núcleo de Tecnología de Materiales)

ARGENTINA*

- I Taller Nacional de Monitoreo y III Taller Regional – noviembre 2001
- II Taller Nacional "Integración, Intercambio y Pasos Futuros", 14 y 15 de noviembre de 2002
- Seminario de planificación con instituciones participantes – noviembre 2000
- Seminario Nacional de Lanzamiento del Programa – setiembre 2000
- Seminarios y talleres de formación organizados y desarrollados por las IFP personal de área técnica y/o docencia
- Talleres de formación (6) a equipos de IFP organizados y desarrollados por la UNE
- Talleres intersectoriales (2) entre el segundo y tercer año, en cada una de las áreas de focalización del Programa.
- Talleres sobre género y competencia (12) y sobre materiales didácticos (3) para docentes.

* Incorporando la participación/construcción de la Coordinación Regional y de las UNE/IFP

7. FORMUJER: sensibilización, comunicación y información

REGIONAL

- Materiales específicos de divulgación distribuidos a 1.800 empresarios/as.
- Propuesta concreta de FORMUJER discutida por más de 600 empresarios/os, en acciones especialmente diseñadas.
- Campaña pública implementada en TV y radio en Bolivia y Costa Rica e incluida en la Web
- Perfil e identidad del Programa consolidado a nivel regional y nacional con logo y sigla única.
- Materiales distribuidos y publicados en la Web. La página Web tiene espejos en Ginebra, Nueva York y Tokio y una política de enlaces recíprocos que incrementa su capacidad de llegada
- Versión en inglés de la página Web con la estructura del sitio y materiales relevantes de FORMUJER traducidos e incorporación de documentos originalmente producidos en inglés sobre la temática, lo que implica mantenimiento y actualización de dos páginas simultáneas, incrementando exponencialmente el impacto de diseminación del Programa y sus propuestas, abriendo su interlocución con el mundo.
- Texto “Estrategia de comunicación, una herramienta para la gestión de políticas de formación y equidad” que contiene un CD con todas las piezas comunicacionales elaboradas hasta feb/2003

BOLIVIA

- Campaña pública en tres Departamentales: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- 3 jornadas públicas, encuentros y talleres con la prensa oral y escrita
- Medios de difusión del Programa: 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 papel de exposición, 150 m2 de muro en los 3 centros, 300 basureros, 12 pasacalles, 25 artículos de prensa.
- Sensibilización de 1.500 empresarios/as para el Programa y las pasantías requeridas.

COSTA RICA

- Folleto *Enlace Empresarial* (agosto 2001), con un tiraje de más de 1.000 ejemplares: presentación de la experiencia en serigrafía con el Núcleo de la Industria Gráfica, distribuido a 300 empresarios/as
- Folleto *Equidad*: experiencias del INA con perspectiva de género, con una nota del Programa sobre competencias laborales
- Sensibilización de más de 80 representantes empresariales con el tema de “Vinculación entre la Capacitación Técnica y el Sector Productivo”
- Discusión de la propuesta concreta de FORMUJER con 250 empresarios/as
- Radio y TV: 5 cuñas radiales y cuña FORMUJER en el canal 13 (10 veces al día X 4 meses).

ARGENTINA

- 5 planes de diseminación e impacto por las IFP en las zonas de focalización – sep/2003.
- Programa de Identidad– Herramientas para la comunicación. Manual formativo y de sistematización para la elaboración de las piezas comunicacionales del programa
- Vídeo institucional del Programa, además de videos y piezas comunicacionales por cada IFP co ejecutora de acuerdo a las pautas del Programa de Identidad.
- Encuentros periódicos de reflexión y divulgación con los CTL.

Fuente: Documentación del Programa (v. Anexo A) y revisión por las UNE/Coordinación Regional

8. FORMUJER: plazos previstos y revisados

Ámbito	Firma del convenio	Final previsto	Inicio efectivo	Final efectivo***	Duración efectiva
REGIONAL*	12/1997	2000	06/1998	09/2003	63 meses
Argentina**	05/1999	2002	05/2000	04/2004	48 meses
Bolivia	01/1998	2001	05/1998	03/2002	46 meses
Costa Rica	02/1998	2001	08/1998	11/2003	63 meses

Fuente: Informes de gestión del Programa (v. Anexo A)

* La propuesta inicial de FORMUJER data de 1993/94, pero ha sido adaptada al nuevo modelo. El convenio con el BID estableció que se daría inicio al componente regional cuando se contara con la firma de por lo menos dos convenios nacionales

** Negociaciones iniciadas en el primer semestre de 1998. Mientras corrían los trámites administrativos exigidos para la firma del convenio, la coordinación nacional fue financiada por el Ministerio lo que permitió ir avanzado en el diseño y adaptación del Programa Regional a Argentina. Primeros cursos del Programa en 10/2001.

*** Plazos del último desembolso. En la Coordinación Regional, el BID Uruguay habilitó una prórroga hasta abril/2004, en función de los plazos para la evaluación ex-post del Programa.

9. FORMUJER: presupuestos y ejecución financiera – sep/2003

▪ Presupuesto total del Programa

Ámbito	BID US\$	Ejecución %	Local US\$	Ejecución %	Total US\$	Ejecución %
Regional	649,813	100	261,389	183	911,202	115
Argentina	600,434	58	791,276	112	1.391,710	79
Bolivia	904,877	100	703,987	99	1,608,864	100
Costa Rica	992,387	89	791,700*	88	1,692,527	89
TOTAL	3,147,512	85	2,456,791	104	5,604,303	92
Total previsto	3,722,679		2,353,313		6,075,992	

▪ Presupuesto para capacitación (becas y participantes)

Ámbito	BID US\$	Local US\$	Total US\$	% sobre presupuesto total
Argentina	105,267	651,494	756,761	54
Bolivia	272,006	161,161	437,167	27
Costa Rica	49,010	34,448	83,986	5
TOTAL	683,211	986,769	1,670,000	23

Fuente: Coordinación Regional, datos consolidados para 30/9/2003

* Incluye aporte adicional del INA para financiar la prórroga del componente regional. El monto original era de US\$ 650,523.

10. FORMUJER: monitoreo, supervisión, información

REGIONAL*

- 3 bases de datos computarizadas con información de beneficiarias con variables acordadas y compatibilizadas a nivel regional.
- Supervisión de la consultoría para la integración de la base de datos de participantes y el procesamiento de la información sobre resultados e impactos del Programa.
- Supervisión, monitoreo e intercambio presencial y virtual permanente desde la coordinación regional, entre los países y al interior de las IFP
- 10 Informes semestrales de Progreso y Monitoreo consolidados a nivel regional
- Talleres anuales regionales de monitoreo y evaluación en los que la Directora de la Unidad de la Mujer en el Desarrollo del BID, las autoridades de las IFP y de Cinterfor, los especialistas sectoriales del BID, las coordinadoras y equipos técnicos revisaron la ejecución y aprobaron los planes de trabajo
- Evaluación intermedia realizada, distribuida y analizada por las Unidades Coordinadoras y por las autoridades de las IFP, Cinterfor, BID, etc.
- Informes anuales internos de monitoreo del BID.

BOLIVIA*

- Visitas de trabajo a las Fundaciones para recoger información directa de la población beneficiaria, docentes, directivos y empresarios, sistematizadas en el documento final de evaluación
- Registro magnetofónico de entrevistas a actores/as que participaron en la implementación del programa
- Ficha de Inscripción y la Encuesta Social, definidos como instrumentos de evaluación básicos
- Adaptación, aplicación y procesamiento de 9 instrumentos para evaluar todos los componentes del Programa y para recoger la opinión de los distintos actores/as. Validado y aplicado el Formulario de Seguimiento de Beneficiarios/as del modelo ENRED
- Diseño y aplicación de instrumentos de seguimiento a participantes en la fase práctica y a monitores de las empresas donde se realizaron las pasantías: instrumentos para el monitoreo y seguimiento de pasantías; diario de pasantía – 6 semanas; informe de desempeño por beneficiaria en la fase práctica
- Elaboración y distribución entre centros ejecutores de informes de progreso y monitoreo: 7 informes semestrales y 1 informe final y memoria.
- Realización de seminarios nacionales e regionales.

COSTA RICA*

- Compatibilización de variables de las bases de beneficiarios/as.
- Aplicación de encuestas de evaluación de la capacitación recibida a una muestra de 115 personas (participantes de los TIOs)
- Elaboración de Informes semestrales de monitoreo y el Informe técnico final
- 3 talleres nacionales de presentación de resultados ante el personal y autoridades del INA.

ARGENTINA*

- Desarrollo de acciones locales de monitoreo y evaluación de beneficiarios/as por IFP con el seguimiento de la UNE.
- Desarrollo por la UNE de instrumentos cuali-cuantitativos de evaluación, transferidos a las IFP y aplicados a una muestra representativa de la población meta, instructores y equipos técnicos.
- Consolidación de 8 Informes semestrales de avance, con sistematización de logros y dificultades, registrando supervisión, monitoreo e intercambio presencial y virtual al interior de las IFP ejecutoras. Presentados a la coordinación regional y al BID.
- Desarrollo de una matriz de indicadores de evaluación de impacto, aprobada en el Taller Regional de Sistematización, Costa Rica, octubre 2002.
- Desarrollo de la evaluación final, con la población beneficiaria (grupos focales) y encuestas con docentes y técnicos/as de las IFP.

* Incorporando la participación/construcción de la Coordinación Regional y de las UNE/IFP

ANEXO E – REFERENCIAS SOBRE METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

Programa/entidad	Experiencia de monitoreo/evaluación
<p>SENAI-SP – Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de São Paulo, Brasil, fundado en 1942, financiado por un impuesto sobre la nómina del sector industrial. (Estructura y cursos similares a los de INA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: seguimiento de egresados/as implementado a partir de 1975 y vigente hasta la actualidad*. ▪ Similitudes con FORMUJER: experiencias de capacitación para grupos vulnerables en los años 80. ▪ Diferencias: la escala masiva y el público, modelo y ámbito de actuación de SENAI en general.
<p>PLANFOR - Plan Nacional de Calificación del Trabajador, implementado en Brasil, en los años 1995-2002, en el marco de la política nacional de trabajo y formación. Ha entrenado a 15,3 millones de personas, con inversión pública de US\$ 1,5 mil millones de un fondo nacional (FAT), con un promedio de 80-100 h de capacitación por persona, incluyendo becas y/o apoyos para traslado, comida, materiales didácticos y herramientas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: Sistema de monitoreo e información de gestión y de metodología de evaluación, incluyendo seguimiento de egresados/as** ▪ Similitudes con FORMUJER: prioridad a personas vulnerables, focalización de las demandas del mercado de trabajo, promoción de la equidad (de género, etnia, discapacidades entre otras), capacitación y fortalecimiento de IFP y nuevos actores en la formación (sindicatos, ONG), construcción participativa, implementación descentralizada, impulso a experiencias innovadoras en la área de género, ampliación de la participación femenina en la capacitación, apoyos a los/las participantes (becas y otros subsidios). ▪ Diferencias: foco más amplio de equidad (no solamente de género), escala nacional, masiva, sin etapa piloto, gestión tripartita y paritaria (gobierno, trabajadores y empresarios).
<p>PCS – Programa Capacitación Solidaria, Brasil, 1996-2003, gestionado por una ONG (AAPCS). Ha capacitado 126 mil jóvenes de 15-21 años de edad, a través de cursos de 500 horas de duración, incluyendo becas y pasantías, financiados por el FAT, empresas privadas y el BID/Fomin (cerca de US\$ 60 millones de inversión total).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: sistema de monitoreo e información técnico-financiera (software amigable) y de evaluación cuantitativa y cualitativa de impactos. ▪ Similitudes con FORMUJER: las mismas de PLANFOR ▪ Diferencias: focalización exclusiva en jóvenes, gestión nacional por una ONG, experimentación en los 2 primeros años y ampliación nacional en seguida.
<p>Programas de capacitación y empleo para jóvenes de 15-24 años de edad, financiados por el BID/Fomin en varios países de la región, desde inicio de los años 90 (Chile, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay). Esos programas han ofertado capacitación específica con duración de 100-200 horas, apoyados por becas y pasantías subsidiadas de 3-6 meses (para inserción laboral).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: sistemas de monitoreo y modelos de evaluación de impacto casi experimentales (grupos de control), complementados por evaluaciones cualitativas de gestión. ▪ Similitudes con FORMUJER: focalización en grupos vulnerables y énfasis en la inserción laboral. ▪ Diferencias: escala masiva, focalización exclusiva en jóvenes, ausencia de componente específico de género/equidad, capacitación específica para los puestos de trabajo y subsidios para la contratación de los/las egresados/os

Fuentes (ver Bibliografía): AAPCS, 2000 y 2001; AAPCS/BID, 2001; ÁVILA, 2000, 2001; CASTRO y VERDISCO, 2002; JACINTO y GALLART, 1998; GALLART, 2000; LEITE 1985, 1995 y 2003; MTb/Sefor, 1997 y 1998; MTE/SPPE, 2000, 2001, 2002a-e; NEEP/Unicamp, 1999; Unitrabalho, 1999.

* El SENAI-SP es la única IFP en la región que realiza seguimiento de egresados/as en bases sistemáticas por tan largo periodo y dispone de bancos de datos sobre el tema.

** La metodología de evaluación ha sido construida y validada en la primera etapa de PLANFOR (1995-98) y ha sido aplicada en escala nacional en la segunda etapa (1999-2000). Ese proceso ha involucrado a 35 universidades públicas/centros de investigación del país y a un promedio de 900 personas a cada año (cerca de 30 personas por Estado de Brasil), en el período 1995-2002, representando un costo del 2% de la inversión total en el período (US\$ 30 millones).

ANEXO F

EVALUACIÓN DE DOCUMENTOS DEL PROGRAMA FORMUJER

En carácter complementario a la evaluación ex-post del Programa FORMUJER, se ha promovido el análisis de una muestra de textos conceptuales y/o didácticos del Programa, con el objetivo central de verificar su calidad, adecuación, pertinencia y transferibilidad a otros países/programas/públicos.

Dicha evaluación ha focalizado tres puntos básicos:

- El enfoque de género: como se coloca en relación al “estado del arte” sobre el tema.
- La estructura, contenido, lenguaje: claridad y facilidad de comprensión para el público al que se destina (formadores, gestores, planificadores de la formación).
- La transferibilidad a otros públicos/programas/países: si es viable, con o sin adaptaciones, que tipo de adaptaciones serían necesarias, que públicos podrían sacar provecho del material.

La evaluación ha sido realizada por la Doctora Marcia de Paula Leite, experta en género, trabajo, educación y formación, sin relación con OIT/Cinterfor o otras entidades involucradas en el Programa, con reconocida expertise académica y profesional en América Latina en los temas en pauta.

Los textos fueron seleccionados a través de consulta a la coordinación regional y coordinadoras nacionales del Programa, que resultó en la indicación de nueve documentos. Dados los límites de plazo y presupuesto de la evaluación ex-post, fueron escogidos seis textos para dicha evaluación, considerados los más utilizados y difundidos por el Programa hasta marzo de 2004:

- Guía para transversalizar la perspectiva de género
- Formación por competencias y género
- Módulo de formación para la ciudadanía
- Módulo de formación para la empleabilidad
- Proyecto ocupacional - una metodología de formación para mejorar la empleabilidad
- Guía para los talleres de orientación ocupacional (TIOs) – Costa Rica

Las principales conclusiones de la evaluación son resumidas en el cuadro siguiente.

Resumen de la evaluación de documentos de FORMUJER

Texto	El abordaje del enfoque de género	Estructura y contenido del texto	Importancia del texto	Transferibilidad a otros públicos
Guía para transversalizar la perspectiva de género	Bien planteado y desarrollado. Discute puntos importantes para el tema. Podría ser complementado por temas como el papel de movimiento feminista en los años 60, costos de la desigualdad para el desarrollo sostenible, acoso sexual, el mito de los costos laborales más altos de la mano de obra femenina, etc.	Adecuados al público a que se destina, claro y objetivo. Para publicación, necesita revisión de ortografía y omisiones de palabras.	Valioso y útil para los formadores y gestores del área de trabajo	No existen en la región textos con el nivel de detalle de este material. Es transferible a otros países, con las revisiones o adaptaciones indicadas.
Formación por competencias y género	Abarca los varios aspectos de la relación entre el concepto de género y la formación profesional. Debería clarificar más el cruce de género y competencia - que es un concepto crítico en la realidad del mercado informal. La noción de encadenamientos productivos podría ser una alternativa.	La estructura esta bien, pero hay demasiados ejemplos. El lenguaje es complejo para las personas que no tienen familiaridad con el tema, incluso para la mayoría de los/las formadores/as en la región.	Tiene valor por el esfuerzo de reflexionar sobre la introducción del enfoque de género en la formación por competencia.	Es transferible a otros países de la región, con las revisiones indicadas sobre todo en los temas de competencia y empleabilidad.
Módulo de formación para la ciudadanía y Módulo de formación para la empleabilidad	El tema de género está planteado en todas las unidades modulares, siendo por lo tanto comprendido como un tema transversal.	Bien estructurado, con lenguaje claro y fácil de ser comprendido por el público a que se destina.	Metodología adecuada a la formación con el enfoque de género.	Es transferible a otros países, con algunas revisiones (Ej.: la afirmación sobre bajo acceso de mujeres a la educación no se aplica a todos los países).
Proyecto ocupacional (PO) – una metodología de formación para mejorar la empleabilidad y Guía para los talleres de orientación ocupacional (TIOs) – Costa Rica*	No explora de manera profunda el tema de género, pero plantea las cuestiones mas importantes de las relaciones de género. La estrategia de PO está muy volcada al trabajo asalariado, que es cada vez más escaso en la región, sobre todo para la población más pobre (hay pocas alusiones a emprendimientos productivos o a trabajos por cuenta propia).	Texto fácilmente comprensible. La metodología no es difícil de ser seguida, pero parece un poco rígida en lo que respecta a las preguntas, los tipos de discusión y las actividades propuestas.	Contenido técnico y más restricto al dispositivo de PO como solución para el problema de la empleabilidad.	Para transferencia necesitaría incluir el tema de actividades emprendedoras o cuentapropistas, teniendo en cuenta la realidad creciente del trabajo informal en la región.

* Documento similar al anterior, pero específico para el INA y incluyendo un módulo adicional, sobre la orientación y seguimiento del PO durante la formación. Los comentarios se aplican a los dos textos.