

# Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género

---



José Sixto García\*

Pilar Osella\*\*

Matías Ugarte\*\*\*

Recibido: 10 de septiembre

Aprobado: 15 de octubre

## Resumen

La planificación estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia. Para que la entidad pueda obtener el mayor rendimiento posible, necesita una planificación estratégica eficaz que le permita definir con precisión sus objetivos y políticas, y que la conduzca hacia una mejor coordinación de esfuerzos. De hecho, el plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio, adaptando las acciones actuales para un futuro posterior y aprovechando al máximo sus recursos internos que le confieren ventaja con respecto a la competencia. El presente trabajo analiza cómo concibe el Estado argentino –en este caso la organización pública de análisis- las cuestiones de género a la hora de ejercer políticas dirigidas a instituciones donde todavía se constata la existencia de relaciones de género, forjando a su vez dispositivos comunicativos e informativos de dichas políticas en los que se ve representado, a través de imágenes o discursos, el imaginario genérico propuesto desde el Estado. Para ello se trabaja con herramientas propias de la comunicación, el *marketing* y la estrategia, y también con modelos socio-semiológicos, para el examen inicial de las relaciones de género en los núcleos familiares del país –verdaderos focos donde se juegan las estructuras de poder- para comprobar si son extrapolables al ámbito público e institucional.

**Palabras clave:** estrategia, planificación, relaciones de género.

---

\* Universidad de Santiago de Compostela, España

\*\* Universidad Nacional del Rosario, Argentina

\*\*\* Universidad Nacional del Rosario, Argentina

## **Strategic planning of public institutions regarding the gender matter**

### **ABSTRACT**

Strategic planning provides benefits for all organizations, regardless of their size or experience. When the institution needs to achieve the highest yield, it requires an efficient strategic planning which allows defining with accuracy its objectives and policies and driving towards a better coordination of efforts. In fact, a strategic plan consists of an adjustment of the organization to the opportunities of an environment under permanent change, adjusting current actions to a future and totally using internal resources which give an advantage over competition.

This article analyzes the way how Argentinean state (public organization of analysis in this case) conceives matters of gender at the time of executing policies addressed to institutions where there are still gender relations, constructing communication and information devices of such policies in which the generic imaginary proposed by the State is being presented through images or speeches, For such a purpose, communication tools, marketing, and strategy are used, as well as socio-semiological models, for the initial analysis of gender relations in the country's families (real cores where there are power structures) for verifying if they are possible to be taken to public and institutional atmospheres.

**Key words:** Strategy, planning, gender relations.

## 1. CONSIDERACIONES BÁSICAS SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia. Para que las entidades puedan aprovechar al máximo sus oportunidades, necesitan una dirección apropiada que se apoye en una planificación estratégica eficaz que les permita "definir con precisión objetivos y políticas, conduzca a una mejor coordinación de esfuerzo, y proporcione cifras más fáciles de controlar" (Kotler y Armstrong, 2002: 35). Por tanto, apuntar que planificar en un entorno cambiante como el actual no es útil es un argumento radicalmente erróneo.

De hecho, "el plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio" y se trata, entonces, del "proceso de desarrollo de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y su entorno cambiante" (Kotler e Armstrong, 2002: 35). Miguel Santesmases señala que la planificación estratégica "no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados en el entorno" (1995: 643). Peter F. Drucker proporciona un matiz más: la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo (1975: 85-89).

La planificación estratégica trata de mantener la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia (Kotler, 1988: 33-35). Con una planificación estratégica adecuada, la organización podrá aprovechar de manera

efectiva las oportunidades que identifique o se le presenten, y utilizar los recursos internos de los que disponga.

José Luis Belío y Ana Sainz Andrés (2007) concluyen que, hablando en términos académicos, el plan estratégico resulta de un proceso sistemático en el que participan todas las áreas de la empresa u organización y que compara las oportunidades del entorno con las capacidades propias para deducir los caminos a seguir y los objetivos a alcanzar. Esta concepción involucra a muchas personas dentro de la organización y, precisamente por este motivo, las conclusiones pueden resultar controvertidas.

Sin embargo, el mundo organizacional cada día es más consciente de la utilidad del pensamiento estratégico y, por ello, se ha ido abriendo paso como herramienta de gestión en un procedimiento en el que las ideas y los propósitos de los directivos acerca de la organización se concretan en documentos sencillos, elaborados en pequeños grupos normalmente en el seno de la alta dirección. Este tipo de prácticas se engloban bajo la denominación de establecimiento de la estrategia de la organización.

### La dirección estratégica

El concepto de estrategia es el resultado de una evolución que se produjo en el mundo de las organizaciones. Surgió de una preocupación casi exclusiva por la definición interna de la entidad y de su proceso de planificación, y hoy en día se configura como una actitud general vinculada a la dirección de la empresa, lo que permite el desarrollo de todo un proceso completo de identificación de fines, misiones, objetivos y acciones a emprender.

Este proceso, que podría interpretarse como un proceso de definición estratégica de apoyo para la dirección, acabó provocando que la mayo-

ría de los autores acuñasen el concepto de dirección estratégica, como subordinada a la dirección general, pero con sus propias particularidades. En consecuencia, la dirección estratégica es, pues, "un sistema de dirección empresarial para formular estrategias" (Marín y Pérez, 2007: 7).

Este sistema de dirección se considera el más útil para un entorno complejo y cambiante en la medida en que incluye el control durante las acciones planificadas, de forma que pueden modificarse o detectarse problemas durante la ejecución que obliguen a aplicar acciones correctoras para alcanzar los objetivos, cambiar las estrategias o variar los objetivos.

La estrategia es, por tanto, "la respuesta que las organizaciones dan a los problemas estratégicos que se les presentan de cara a tratar de armonizar su relación con el entorno que las rodea" o bien "el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo" (Mad Comunicación, 2007: 95-96). Esto se concreta en dos aspectos fundamentales:

- a) Definición del ámbito de actuación de la empresa, es decir, de los productos que va a ofrecer y los mercados a los que se los va a ofrecer.
- b) Determinación de cómo va a competir en los mercados elegidos, manteniendo una posición fuerte y estable frente al resto de las organizaciones que operan en el mercado.

El pensamiento estratégico evolucionó desde su aparición oficial en los años sesenta del siglo XX, de manera que hoy en día la estrategia se conforma como un proceso de carácter interactivo entre la organización y el entorno, que implica la existencia de una planificación basada en la consecución de unos objetivos a largo plazo, la proyección a defender y a mantener o mejorar la competitividad de la organización.

En realidad, "la estrategia es el camino elegido para conseguir un objetivo, por ejemplo, el de construcción y entrega de una propuesta valiosa para el mercado objetivo" (Kotler, 2003: 37). Por eso, la estrategia debe ser diferente de las ejecutadas por la competencia y difícil de imitar, pues, de no ser el caso, se trataría de una estrategia débil.

La aplicación de este pensamiento en la toma de decisiones en lo relativo a la formulación y puesta en marcha de estrategias fue estudiada por distintas escuelas, a pesar de que todas las teorías se reducen a dos visiones principales: la económica y la organizativa. La Escuela Racional, basada en consideraciones económicas y encarnada en Porter y Ansoff, estudia la estrategia en relación con los medios que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos, mientras que la Escuela Organizativa, que tiene a Mintzberg o a Cyert como principales seguidores, preconiza una visión de la estrategia como dirección.

En todo caso, toda estrategia está compuesta por cuatro elementos fundamentales:

- a) El campo de actividad: pretende delimitar el ámbito de actuación de la organización con el entorno.
- b) Las capacidades distintivas: conjunto de recursos y habilidades presentes o potenciales de la organización.
- c) Las ventajas competitivas: características diferenciales sobre los competidores que colocan a la organización de forma favorable frente al resto de la competencia.
- d) El efecto sinérgico: el efecto amplificador producido por la correcta combinación de los tres elementos anteriores.

## **2. ELEGIR BIEN LA ESTRATEGIA**

En la realidad actual de los mercados y del contexto del entorno en que estos se encuentran

inmiscuidos, la búsqueda de ventajas competitivas requiere distintos niveles de estrategias. Se constata la existencia de tres niveles diferentes de estrategias (Mad Comunicación, 2007: 97-98):

- a) Estrategia global, estrategia corporativa o estrategia de organización: en este primer nivel se trata de considerar la relación entre la organización y su entorno, de manera que lo que más importancia tiene es el campo de actividad.
- b) Estrategia de negocio o estrategia divisional: este segundo nivel es imprescindible para aquellas organizaciones que presenten un alto grado de multiactividad y diversificación. Se aplica a aquellas unidades organizativas –unidades estratégicas empresariales- que compiten en un segmento específico con un grupo identificable de usuarios y competidores, y tienen su propia cuenta de resultados. Ocupa las capacidades distintivas y las ventajas competitivas.
- c) Estrategia funcional: se centra en cómo utilizar los recursos disponibles y las habilidades existentes dentro de cada área funcional de cada actividad o unidad estratégica con el fin de maximizar la producción de esos recursos. Los componentes clave son las capacidades distintivas y el desarrollo de sinergias. La estrategia funcional se dirige a la consecución de los objetivos de la organización y facilita la estrategia corporativa global.

La adopción de una estrategia concreta por parte de la dirección de la organización, independientemente de su orientación o nivel, deberá considerar no sólo los factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino también su integración total junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos, normas y procedimientos que rigen su funcionamiento general y las relaciones con el exterior.

Así pues, en suma, la dirección estratégica puede definirse como un proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la organización al entorno en el que opera, con el fin de establecer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (Munuera y Rodríguez, 2002).

### 3. EL PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica constituye la primera etapa de la planificación del *marketing* y define el papel del *marketing* en la organización. La estrategia general de la organización acostumbra concretarse en el plan estratégico, que incluye varios componentes: la misión, los objetivos estratégicos, la auditoría estratégica, el análisis DAFO, el análisis de cartera y los objetivos que persigue la organización, y las estrategias que va a utilizar para conseguirlos.

#### 3.1 La misión

Una organización tiene sentido desde el momento en que realiza algo útil para su mercado. Las organizaciones definen su misión para que sea compartida por los directivos, los empleados y, en muchas ocasiones, por los clientes y grupos de interés, puesto que una declaración de la misión bien desarrollada proporciona al personal de la organización una idea común de los objetivos, la dirección y la oportunidad.

Por lo tanto, la misión "es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio", que "actúa como una mano invisible que guía a los empleados [...] para que puedan trabajar de una manera común en la realización de los objetivos de la empresa" (Kotler e Armstrong, 2002: 37).

Definir la misión de cada organización es una tarea complicada. Se trata de recoger el componente aglutinador e integrador de todas las posibles actividades de la organización, por eso debe estar bien definida de cara a facilitar la identificación y selección de posibles opciones estratégicas, aunque no siempre resulta fácil (Mad Comunicación, 2007: 103).

José Luis Belío e Ana Sainz Andrés (2007) entienden que la declaración de la misión debe incluir, cuando menos, alguno de estos elementos: la actividad que desarrolla la organización; las necesidades individuales o sociales que trata de satisfacer; la preocupación por la imagen pública, por la calidad y/o por el medio ambiente; la filosofía y los valores de la organización y/o la diferenciación de la competencia.

La misión ha de destacar las políticas que la organización decide aplicar con respecto al comportamiento de los empleados con los destinatarios, con los suministradores, con la competencia y con cualquier otro grupo de interés. Pero, además, la declaración de la misión debe proporcionar una visión a largo plazo, entre diez y veinte años, ya que si "la misión es la razón de ser de la empresa, el concepto *visión* responde a donde le gustaría llegar en el futuro" (Kotler e Armstrong, 2002: 39).

### 3.2 Los objetivos estratégicos

Para que la misión guíe las acciones de la organización deben convertirse en objetivos estratégicos. En este sentido, la misión se traduce en una jerarquía de objetivos tanto de negocio como de *marketing*.

### 3.3 La auditoría estratégica

La auditoría estratégica supone recoger información que se considera importante para la organización y que sirve para concretar los obje-

tivos y las estrategias. Se compone de dos partes: la auditoría externa y la interna.

La primera supone el examen detallado de los mercados, la competencia y el entorno, mientras que la segunda analiza todos los aspectos propios de la organización, es decir, "es una valoración de la cadena de valor en la que opera la empresa" (Kotler e Armstrong, 2002: 41).

### El análisis DAFO

El análisis DAFO comprende los puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno. La función del análisis DAFO es obtener información, dividiéndola en interna y externa, para realizar un análisis de situación y determinar si indica algo que ayude a lograr los objetivos de la organización o que sea un obstáculo para conseguir dichos objetivos.

El resultado del análisis es una matriz con cuatro celdas: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que pueden cuantificarse según las percepciones de los usuarios. La valoración de cada una de ellas vendrá dada por su magnitud e importancia y, así, las de mayor importancia deberán influir más en el desarrollo de la estrategia, del mismo modo que las estrategias deben procurar convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, si se dispone de los recursos adecuados.

### La cartera de negocios

La cartera de negocios se define como el conjunto de áreas de negocio y productos que lleva una organización. En este sentido, el análisis de la cartera de negocios identifica y valora las distintas unidades estratégicas de negocio que atiende la compañía.

Una vez que la organización concreta las unidades de negocio, la dirección debe valorar su

atractivo para decidir cuáles va a apoyar con mayor dedicación e inversión. Con todo, en muchas organizaciones esta decisión se suele tomar de forma intuitiva (Kotler e Armstrong, 2002).

## Las estrategias

Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo puede conseguirse mediante estrategias diferentes y la misma estrategia no siempre proporciona resultados idénticos. Belío y Sainz (2007) consideran que el establecimiento de una estrategia supone un intercambio de informaciones y opiniones que se van depurando con una trayectoria de subidas y bajadas y cambios de rumbo ocasionales. En este sentido, cuidan que el proceso de establecimiento de la estrategia empresarial comience por la formulación de la estrategia corporativa, siga con las estrategias competitivas y acabe con la estrategia de *marketing*.

## Los objetivos

Debido a que los recursos de las organizaciones acostumbran a ser limitados, normalmente es preciso establecer prioridades en las actividades de *marketing*, es decir, se necesita concretar metas y objetivos para el plan estratégico (Ferrell et al., 2002).

Las metas u objetivos cualitativos son logros generales deseables que se formulan en términos amplios. Indican la dirección que quiere seguir la organización y las prioridades que seleccionará entre diferentes alternativas. Las metas se han de caracterizar por ser alcanzables –en el sentido de realistas–, congruentes entre sí, integrales –que afecten a toda la organización– e intangibles en cierto modo, ya que si se concretasen serían objetivos.

En cambio, los objetivos son puntos de referencia concretos y cuantitativos que pueden emplearse para medir el progreso en la consecución

de las metas de *marketing*. Sin embargo, pueden existir varios objetivos para una misma meta. En todo caso, los objetivos deben ser alcanzables; continuos o discontinuos en relación con la trayectoria que siga la organización; a corto, medio o largo plazo, aunque siempre se especificará el tiempo que se tardará en consumirlos y tener asignada un área, un departamento o individuo responsable de su consecución.

## 4. INVESTIGACIÓN: ARGENTINA, RELACIONES SOCIALES Y ESTRATEGIAS DE GÉNERO

### Poder en las relaciones sociales

Resulta saludable comenzar un análisis vinculado a la tan ponderada hoy cuestión de género, nada más ni nada menos que, posicionándonos desde alguna concepción de poder, pues es innegable que históricamente en relación con el género se ha visto una sumisión de la mujer al hombre, mayormente en lo que compete dentro de las estructuras familiares.

Michel Foucault (2006) nos habla de poder no ya desde consideraciones de carácter político-económico vinculadas a la esfera del Estado, no como aquel poder que deviene de la estructura que gobierna, sino que el poder es una relación social que se imbrica en la familia, en el sexo, en los discursos. ¿Cómo estudiar el poder entonces? Podríamos trabajar con algunas de las precauciones que este autor nos provee:

1. Captar el poder por el lado del extremo: no se trata de analizar las formas regladas y legítimas del poder en su centro en lo que pueden ser los mecanismos generales o sus efectos de conjunto. Al contrario, se trata de captar el poder en sus últimos lineamientos, tomar el poder en sus formas y sus instituciones más

regionales, más locales, sobre todo donde ese poder, al desbordar las reglas del derecho que lo organizan y lo delimitan, se prolonga por consiguiente más allá de ellas, se invierte de unas instituciones, cobra cuerpo de unas técnicas, y se da de instrumentos materiales de intervención, eventualmente incluso violentos.

2. **Estudiar el poder por el lado en que su intención se invierte por completo dentro de prácticas reales:** no procurar tomarlo por el lado interno, no plantear la cuestión que consiste en decir ¿Quién tiene entonces el poder?; sino estudiarlo por el lado de su cara extrema, donde está en relación directa e inmediata con, lo que puede llamarse de manera provisoria, su objeto, su campo de aplicación, donde se implanta y se produce en efectos reales.
3. Analizar el poder como algo que sólo funciona en cadena, no puede localizarse aquí o allá, no considerar al poder como un fenómeno de dominación macizo y homogéneo. Sino que debe analizarse como algo que circula, nunca está en manos de algunos, nunca se apropia como una riqueza o un bien. El poder funciona. El poder se ejerce en red y, en ella, los individuos no sólo circulan, sino que están siempre en situación de sufrirlo y también de ejercerlo.
4. Hacer un análisis ascendente del poder: partir de los mecanismos infinitesimales, que tiene su propia historia, su propio trayecto, su propia técnica y táctica. Analizar la manera en que, en los niveles más bajos, actúan los fenómenos, las técnicas, los procedimientos de poder.
5. Considerar que las máquinas del poder están acompañadas por producciones ideológicas, es decir, que el poder cuando se ejerce en sus mecanismos finos, no puede hacerlo sin la formación, la organización y la puesta en circulación de un saber o mejor, de aparatos de saber.

Podríamos citar la familia como eje de nuestro análisis, siendo ésta una institución que es un foco ubicado en las extremidades de la red social, el primer núcleo donde el sujeto se inscribe a nacer. Núcleo que no funciona sólo sino que se *encadena* como institución micro en un contexto macrosocial amplio que lo contiene y le da sentido. Va moldeando un modo social de ser de dicha organización en función de lo que se desea como imaginario social de la familia en un nivel más macro.

### **Poder y no poder de la mujer en la relación social familiar en Argentina**

Podemos definir familia (Nuccy, 2005) como una institución creada y transformada por sus integrantes en su acción colectiva. Los miembros que integran un grupo al que ubicamos en un nivel de análisis individual/familiar se tejen, en modos particulares, su *campus* y *habitus*. Es decir, la familia como unidad doméstica funciona como una organización social a partir de las posiciones que los miembros de la unidad ocupan según su género, generación, grado de parentesco y lugar en la estructura social (*campus*); al mismo tiempo constituye un espacio social fundante en la vida de las personas, donde se construyen las primeras relaciones, experiencias y modos de aprender a ser, pensar, actuar y sentir (*habitus*).

Considerando estos dos frentes *-habitus* y *campus-* podemos intentar construir la forma en que se conformó la relación hombre-mujer en el grupo familiar. La familia, como micro-institución que se imbrica en un contexto, ha ido mutando a lo largo de la historia, principalmente a partir de las últimas cuatro décadas, en paralelo fundamentalmente con las transformaciones de la economía y el auge de las corrientes feministas de los 60, los aires de renovación y nuevos espacios de expresión de los jóvenes post mayo del 68. Se abre el camino para marcar las transformaciones de la familia y con ella los nuevos espacios que va a ocupar la mujer.

Anteriormente hablar de familia remitía instantáneamente a pensar en lo que socialmente se llama familia nuclear o familia tipo, es decir, una estructura familiar compuesta por sus dos cónyuges (obviamente una relación heterosexual -mamá y papá-) e hijos. Allí veíamos un hombre vinculado a la esfera pública a través del trabajo, el hombre como jefe de hogar, único proveedor que hacía fuerte la figura del patriarcado. Por debajo, en una relación de sublevación, aparecía la mujer vinculada a la esfera privada desarrollando tareas domésticas y vinculada al cuidado de los hijos. Tras la fortaleza que cobraba la figura del patriarcado los hijos quedaban sumidos a la autoridad patriarcal.

Pero los procesos de desestabilización económica son una causa esencial en las variaciones de la posición de la mujer frente al hombre en la estructura familiar. Como bien se dijo la familia es una unidad extrema en las redes institucionales donde se ejercen formas de poder que fueron mutando, abriendo nuevos campos de acción a la mujer, pero continuando también su accionar en roles tradicionales.

Los nuevos modelos de familias que se organizan, siguiendo la caracterización hecha por Porritelli (2009), son familias ensambladas, monoparentales, ocultas y extensas.

1. Si hablamos de *familias ensambladas* nos referimos a la unión de dos personas donde ambos ya han constituido un núcleo familiar. El cine lo ha llevado adelante como "los tuyos, los míos, los nuestros".
2. En cambio, las *familias monoparentales* hacen referencia a aquellas familias formadas por una persona con hijos a su cargo, donde dicha persona es soltero/a o separado/a.
3. Las *familias ocultas*, se definen así ya que no son contempladas en las estadísticas, se dan en el seno de la familia nuclear. Son casos en los que

uno de los hijos, tiene a su vez un hijo. También dentro de este grupo figuran las parejas jóvenes que se casan y se quedan a vivir con los padres de uno de los miembros de la nueva unión, conformando un núcleo secundario.

4. Por último, las *familias extensas* son aquellas que incorporan dentro de su mismo hogar a otros familiares no nucleares.

En estos distintos modelos de familias, si nos ubicamos dentro de los sectores sociales que sufren déficit en la economía del hogar (las familias de los sectores populares) se ve un patrón común que es la entrada de la mujer en la esfera pública, en las familias tanto ocultas, como en las extensas o en las ensambladas, esto es, la entrada de la mujer en el mundo laboral. Se rompe la figura del patriarcado y ya no es el hombre el único proveedor, cambiando así el rol de la mujer dentro del hogar. Pero visualizamos una paradójica no transformación en lo que compete a la actividad en la esfera privada. Es decir, más allá de la entrada de la mujer a la esfera pública, continúa atada por la tradición al cuidado casi unívoco de los hijos.

Caso más claro aún, por pura realidad, en el caso de las familias monoparentales donde el miembro con hijos a cargo es mujer. Sin lugar a duda hablaríamos de jefaturas femeninas, agrado el caso por trabajar con una mujer que no posee cónyuge para compartir actividades tales como el cuidado de los hijos.

Como vemos, hoy hablamos, no ya de un modelo de familia ligada por un sustrato biológico o consanguíneo, sino que hablamos de familias como aquel grupo que se articula tejiendo una relación vincular que busca dar a sus miembros contención y contribuir al proceso de formación de identidad. La mujer ha logrado movilizar las estructuras tradicionales conquistando nuevos espacios, incluyéndose en el mercado laboral, pero no ha logrado desprenderse de un rol tan tradicional como el cuidado de los hijos.

La familia es una institución que, sin lugar a dudas, en más de una ocasión es eje de las políticas de Estado. ¿Cómo ve el Estado la familia a la hora de diseñar una política dirigida a ella? Definir la realidad de las familias para poder diseñar políticas que estén en adecuación con las nuevas realidades es un punto importante. Si lo que establecemos como estrategia no está en concordancia con la realidad operativa sobre la cual se va accionar, la política carece totalmente de sentido.

¿Hasta qué punto las estrategias políticas sociales argentinas logran dicha adecuación entre diseño teórico y realidad práctica sobre la que se opera? Este será el eje de nuestro próximo apartado, llevando adelante un análisis crítico de un caso empírico.

### **Programa Familias por la inclusión social: ¿Contemplando la nueva realidad familiar o buscando mantener relaciones tradicionales?**

*Programa familias por la inclusión social* es una estrategia política de proyección nacional que se ejecuta desde el año 2003, combinando dos componentes: el ingreso remunerativo mensual, que refiere al goce de un subsidio monetario a las familias de los hijos menores de 19 años o discapacitados de cualquier edad a cargo (contemplando una variación creciente en el monto en función del número de hijos estableciendo un máximo de cinco). Cabe aclarar que la familia, además, debe estar conformada con menores de 19 años o discapacitados de cualquier edad; para poder incluirse en este programa debe poseer un ingreso inferior al Salario Mínimo Vital y Móvil. El segundo componente es de actividades de promoción comunitaria, e incluye, ciclos de apoyo escolar, sistema de becas para acceder a estudios, y talleres.

En ambos componentes podemos ver presentes situaciones de género. En lo que respecta

al componente uno el programa está dirigido a mujeres, es decir, se establece que la titular del subsidio debe ser una mujer, (sólo en casos excepcionales podrá ser un hombre<sup>1</sup>). Esto podría verse como una estrategia progresiva del Estado, podríamos decir, que se logró descodificar la nueva relación de fuerza dentro de las familias donde la mujer es capaz de ser jefa de hogar. Sin embargo, para poder cobrar dicho subsidio se exige una contraprestación bianual en materia de educación y salud de los menores a cargo, que refiere a la entrega de certificados de alumno regular y control de vacunas en fecha, con lo cual volvemos a centrar a la mujer como eje esencial y responsable del cuidado de los hijos. El Estado sigue suponiendo que es la figura de la mujer quien se encarga de la producción del bienestar en la estructura del hogar.

En lo que respecta al componente dos, se trabaja la nueva realidad de la mujer inserta en la comunidad, promoviendo la participación en talleres. Pero debe considerarse que los talleres que se proponen son vinculados a tareas que tradicionalmente han sido asociadas a la figura de la mujer, como son los talleres de costura o cocina, lo que da cuenta de un interés estratégico del Estado en continuar recluyendo a la mujer a la esfera privada.

S. Levin y otros (2007) manifiestan que el programa Familias mantiene la relación condicional entre responsabilidades domésticas, busca mantener a la mujer en el ámbito del hogar, sosteniendo su función reproductora reducida a la esfera doméstica y privada. Por otro lado, si bien promueve la inclusión de la mujer en la comunidad, queda circunscrita a categorías femeninas. Sólo se avanza en instalar a la mujer como jefa de hogar como grupo vulnerable.

---

1 Puede ser por muerte, abandono de hogar o prisión de la madre.

#### 4.4 Re-presentación icónica de la familia

En esta sección no iremos más lejos de un análisis simple en torno a la difusión por parte del Estado argentino de sus políticas y estrategias de desarrollo social. Dicha difusión se lleva a cabo por medio de múltiples formatos y soportes de comunicación. En este caso específico, trataremos sólo con un de ellos: una pieza gráfica de impresión a dos caras.



**Figura 1.** Pieza gráfica de promoción de política social "Programa Familia" de la Rep. Argentina.

Como puede verse, la pieza muestra en su cara principal dos tipo de mensajes claramente diferenciados: el lingüístico y el icónico. El primero de ellos nos muestra el código en el cual trabaja la pieza; el mismo corresponde al idioma español (específicamente utilizado en América Latina) y alude a determinados temas propios de políticas sociales emprendidas por el gobierno argentino: como de ello da cuenta la noción de "Plan Familias".

En segundo término (siguiendo la práctica de lectura occidental), nos encontramos con el mensaje icónico, éste conformado por una imagen donde puede verse la unión de la totalidad de los miembros de una familia tipo o de denominación *nuclear*. Se encuentran amparados, por otro lado, los aspectos generacionales, ya que la misma exhibe las tres generaciones *normales de toda familia*, con los abuelos, los padres y los hijos-nietos; y, en otro punto, los de cuestión de género, pues se puede notar la presencia casi equitativamente numérica de hombres y mujeres miembros.

Más allá de no tratarse de una fotografía, podemos distinguir cada uno de los signos que conforman el mensaje icónico y podemos, además, mediante una atropellada lectura, observar que los mismos se ordenan en forma de pose (que en este caso sería el significante de la imagen), como en una fotografía festiva, colocando en el plano de la expresión ciertas sensaciones de felicidad en tanto uso de la exhibición. A su vez, y en relación con lo que acabamos de decir, es viable encontrar una intención de invitación en la imagen: "no queremos sólo mostrarte lo bien que estamos, sino que también seas parte de esta gran familia". Se puede ver así el anclaje que se logra por medio del mensaje lingüístico.

Otros signos como el de humildad o esperanza son connotados por la imagen. El primero vinculado a lo aspectual de los miembros/signos, el segundo aludiendo a connotadores que se relacionan con prácticas culturales donde el color verde se ensambla generalmente a la esperanza. Claramente hay un mensaje connotado que lleva implícita la idea de un futuro mejor o de bienestar en esa estrategia que sugiere el gobierno argentino.

Más allá de esto que acabamos de presentar, no nos detendremos demasiado en estos signos, que si bien son importantes, no hacen a la cuestión central de este trabajo. Trataremos, en cam-

bio, de enfocar nuestra atención en otro punto: la estrategia de presencia/presentación de la mujer por parte del gobierno de Argentina.

Podemos ver que la mujer (al igual que el hombre) está en todos sus niveles de generación o edades. Tenemos a la abuela, a la madre y a la hija o nieta. Más allá de lo que en materia de coloración respecta, que, tal como vimos anteriormente con el verde, es interesante observar que ambas mujeres lucen atuendo donde predomina el mencionado tono; es de suma importancia ubicar el lugar del signo *mujer* en la imagen. Cualquiera podría notar que la disposición de los signos corresponde a la fotografía familiar clásica: una suerte de construcción regida por la noción de tiempo capitalista, donde el centro, el corazón de la *empresa*, corresponde al motor productivo de la misma. De esa forma, la familia se ordena en rededor de aquellos miembros que la sustentan económicamente. Volviendo al signo mujer, podemos observar que (más allá de la abuela ubicada en uno de los extremos de la imagen por cuestiones, como ya dijimos, de tiempo capitalista) la mujer ocupa un lugar central. Se dirá además que el padre ostenta dicha centralidad, sin embargo según la perspectiva (elemento clave en cuanto a técnica gráfica) del dibujo, éste se encuentra un paso por detrás de la madre. Esta madre puesta-al-frente connota no sólo el papel de la mujer en lo que a estrategias de familia respecta, sino además, y con la misma importancia, la construcción de *destinatario* que este texto en su conjunto lleva a cabo:

1. Es a la mujer *encargada* de la familia a quien va dirigido este texto, y
2. es esa misma mujer quien (en estrecho vínculo con el mensaje lingüístico) va a determinar la acción de ser (o no) parte de esta gran familia.
3. Esto claramente debe ligarse a un conocimiento previo, es decir, se debe conocer que, tal como dijimos más arriba, el programa Familias establece como una de las prioridades

que la titular del subsidio debe ser una mujer. Así, el sintagma *se* (parte de esta gran familia) busca el accionar de un solo destinatario: la mujer.

## 5. CONCLUSIONES FINALES

1. Hemos analizado el diseño de una estrategia definida y ejecutada por el gobierno argentino cuyo público objetivo es la mujer, la mujer argentina, obviamente. Se trata, por tanto, de un claro ejemplo de que las cuestiones de género importan y están presentes en las políticas de muchos Estados en el mundo, aunque de otros desgraciadamente todavía no.
2. Estas políticas se han realizado siguiendo un protocolo claramente estructurado, especificado y analizado, que se materializa en estrategias de acción y políticas comunicativas, y por extensión de *marketing* y publicidad.
3. Su misión y sus objetivos se han visionado desde el principio para permitir efectuarlos con solvencia y posteriormente poder evaluar los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belío, J.L. y Sainz, A. (2007). *Conozca el nuevo marketing*, Madrid: Especial Directivos, grupo Wolters Kluwer.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Foucault, M. (2006). *Defender la sociedad*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. 6ª ed., Nueva Jersey: Prentice - Hall, Englewood Cliffs.
- \_\_\_\_\_. (2003): *Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z*, Madrid: Pearson.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J., Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.E. y Cámara, D. (2002). *Introducción al marketing*. 2ª edición europea, Madrid: Pearson.

- Levin, S. et al. (2007). *La política de género de las Políticas Públicas en Argentina*, Rosario: Homo Sapiens.
- Mad Comunicación (2007). *Todo marketing y más... Fundamentos, principios, conceptos y estrategias*, Madrid: FC Editorial.
- Marín, Carmelo E. y Pérez, C. (2007). *Fundamentos de marketing estratégico*, Madrid: Delta Publicaciones.
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2006). *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*, Madrid: Esic.
- Nucci, N. (2005). Las familias en la reproducción cotidiana de la existencia. Estrategias de sobrevivencia y estrategias de reproducción social, *Revista Con-ciencia social*, año V (7), Rosario: UNR Editora.
- Porritelli, S., (2009). *Transformaciones en la familia. Según pasan los años*. [www.acciondigital.com](http://www.acciondigital.com).
- Santesmases, M. (1995). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.