

Capacitación e Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad Visual

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS
EN EL PROGRAMA ARGENTINA

Mariano Godachevich
Ricardo Iglesias
Yanina Chavez

PROGRAMA EJECUTADO SIMULTÁNEAMENTE EN LA ARGENTINA, CHILE
Y URUGUAY, DESDE JULIO DE 2001 HASTA DICIEMBRE DE 2005

Capacitación e Inserción Laboral de Personas con Discapacidad:
buenas prácticas y lecciones aprendidas / Ricardo Iglesias;
Mariano Godachevich; Yanina Chavez -1a ed.-, Buenos Aires:
Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes
-FAICA-, 2005.
v. 2, 110 p.; 20x15 cm.

ISBN 987-22575-2-3

1. Capacitación Laboral - Personas con Discapacidad. I.
Godachevich, Mariano II. Chavez, Yanina III.
Título CDD 362.404 53

Fecha de catalogación: 14/11/2005

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo I - Marco teórico	11
Las personas con discapacidades visuales haciendo visible la exclusión ..	14
Políticas de inclusión	15
Éxito, sostenibilidad, lecciones aprendidas	17
Capítulo II - El marco del Programa	19
Acciones implementadas en la dimensión: capacitación e inserción laboral ..	24
Curso de formación prelaboral	26
Curso de Informática	27
Curso de formación en Telemarketing.	28
Curso de cata de aceite de oliva.	30
Resultados en inserción laboral	32
Fortalecimiento Institucional	33
Curso de Gestores Sociales	33
Estrategia de comunicación y difusión.	34
Capítulo III - Lecciones Aprendidas	35
La inserción laboral de personas con discapacidad visual y baja visión en un contexto de crisis socioeconómica.	38
La capacitación y la falta de antecedentes	39
Construir las unidades de capacitación	41
El diseño de los cursos: contenidos y evaluaciones	43
La capacitación prelaboral	46

La inserción	48
La inclusión laboral	50
El proceso de adaptación de puestos	52
Cadena Q	55
La sostenibilidad	58
El seguimiento laboral	62
Fortalecimiento Institucional	63
Fortalecimiento de áreas gubernamentales	67
La construcción de redes	69
Las provincias	70
La gestión del Programa	75
Comunicación y difusión	77
Capítulo IV - Conclusiones	81
Capítulo V - Bibliografía	87
Anexo. Documentos empleados en la ejecución del programa	93

INTRODUCCIÓN

La presente publicación se realiza con el objetivo de identificar y sistematizar las lecciones aprendidas por el Programa de Inserción Laboral de la Población con Discapacidades Visuales, Sub Programa Argentina, y con el fin de contribuir, por una parte, a la sustentabilidad del conjunto de acciones desarrolladas y, por otra, a la posibilidad de transferir las mismas a otras experiencias.

El interés central de este trabajo es rescatar, de todo el proceso de ejecución, las experiencias que puedan capitalizarse, en el futuro, por las instituciones vinculadas a este colectivo, y por otros colectivos de personas con discapacidad, así como señalar aquellas prácticas que no deberían repetirse, contribuyendo, en ambos casos, a la calidad y eficiencia de los proyectos.

La recuperación y socialización de las buenas prácticas y los desaciertos del Programa, desde un abordaje cualitativo, se constituyen en una nueva etapa, que pretende contribuir, en sí misma, a la mejora de los procesos de capacitación para el empleo de grupos vulnerables.

El documento consta de cuatro capítulos y un anexo, distribuidos, según contenido, de la siguiente forma:

- El capítulo uno, donde se especifica el marco teórico.
- El capítulo dos, que describe los objetivos y principales acciones de la experiencia Argentina, que ayudarán a comprender las lecciones aprendidas en dicho proceso.
- El capítulo tres, que contiene el conjunto de lecciones aprendidas durante el período de ejecución del Programa. Esta metodología posibilita seleccionar los logros y los desaciertos de la experiencia, destacando las acciones virtuosas, cualitativamente relevantes, que retroalimentan los reajustes del plan y posibilitan su replicabilidad.
- El capítulo cuatro, que consta de una síntesis del conjunto de lecciones y la evaluación final de las mismas.
- Por último, en el anexo, podrán encontrarse diversos documentos diseñados y utilizados en diferentes etapas del proyecto.

La base de las páginas que siguen son la experiencia y el devenir cotidiano de la Unidad Ejecutora del Programa, que se sistematiza a través de talleres de trabajo, complementados con materiales diversos, producidos durante el proceso de ejecución (actas, convenios, contenidos y evaluaciones de los cursos, evaluación final de impacto, etc.), con el asesoramiento técnico de Susana Dornel y Ernesto Abdala.

CAPÍTULO I

Marco teórico

INTRODUCCIÓN: POBREZA Y DISCAPACIDAD

Pobreza y discapacidad constituyen una conjunción de factores que se transforma en una barrera para la inserción laboral y social de los individuos. Pobreza, bajos niveles de formación y discapacidad se alimentan recíprocamente y multiplican el número de personas excluidas. Sobre América Latina, predomina la idea de que, dentro del mundo en vías de desarrollo, es la región de mejores condiciones socioeconómicas. Sin embargo, es la región de mayor iniquidad. Todo apunta a definir que la pobreza genera discapacidad y la discapacidad aumenta los riesgos de caer en la pobreza. El 20 % de las personas pobres son discapacitadas, por lo tanto, cualquier política de inclusión social y reducción de la desigualdad que no tenga en cuenta esta realidad se encuentra limitada desde su diseño a un éxito parcial. Los costos de la exclusión golpean a todos: en principio, al individuo en situación de discapacidad, pero también a sus familias y comunidades.

CUADRO N° 1

DEFINIENDO DISTINTOS CONCEPTOS

Es importante definir alcances y limitaciones de algunos conceptos para el presente documento:

- Se entiende por deficiencia: toda pérdida o anomalía, permanente o transitoria, de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica (OMS/GLARP).
- Por discapacidad: toda restricción o ausencia de la capacidad determinada por el contexto, para realizar una actividad según sexo, factores sociales y culturales. (OMS/GLARP)
- Minusvalía: Situación desventajosa para un individuo, a causa de una discapacidad, que limita o impide el desempeño de un rol que es normal en función de la edad, sexo, factores sociales y culturales. (OMS/GLARP).
- La integración socio-laboral: Se logra cuando la persona con discapacidad participa en la vida corriente de la comunidad, a través del desarrollo de una actividad productiva, que tenga el deseo, la capacidad y la oportunidad de desempeñar. (GLARP.95)
- Readaptación profesional: Designa aquella parte del proceso continuo y coordinado que comprende el suministro de medios; especialmente: Orientación Profesional, Formación Profesional, Colocación Selectiva para que los discapacitados puedan obtener y conservar un empleo adecuado. (OIT).

Ésta sería una síntesis del denominado “modelo médico de la discapacidad” al que nosotros queremos sumarle el “modelo social”, en donde la discapacidad no deriva sólo de una condición de la persona, sino de la interrelación de ésta con el ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

LAS PERSONAS CON DISCAPACIDADES VISUALES: HACIENDO VISIBLE LA EXCLUSIÓN

La problemática de las personas con discapacidades visuales o baja visión es concebida histórica y socialmente como un elemento restrictivo para el desempeño de actividades cognitivas, motoras, culturales y/o laborales. Distintos factores se conjugan fortaleciendo esta exclusión; entre otros:

- El ser portador está asociado a imágenes estereotipadas, conductas y procedimientos inadecuados.
- Los empleadores creen que las personas con discapacidad no están preparadas para el trabajo y no les dan la oportunidad de demostrar lo contrario.
- Otras razones son que, a menudo, las personas con discapacidad no han tenido el adecuado acceso a la educación y a la formación profesional; que los servicios de ayuda que requieren no están disponibles; que la legislación y las políticas no facilitan su incorporación al empleo y que los edificios y los medios de transporte no son accesibles para ellas.

Éstos y otros obstáculos están impidiendo que las personas con discapacidad encuentren un trabajo que les permita ganarse dignamente la vida, atender las necesidades de sus familias y contribuir a la economía nacional. Eso supone un gran despilfarro y una enorme pérdida, no sólo para los discapacitados y sus familias, sino, también, para los empresarios y para el conjunto de la sociedad. Erróneamente, se presenta una fuerte tendencia para centralizar el sentido de la visión y no las informaciones provenientes del resto de los sentidos, cuyos valores y desarrollos son minimizados. En efecto, la visión no es la única capacidad de la cual depende el desempeño de una persona como trabajadora y ciudadana. Es importante destacar que la cantidad de individuos con visión nula es de apenas el 5 % de la población con discapacidad visual en general. La mayoría de las PCDV (Personas con Discapacidad Visual) presentan remanentes visuales suficientes para la percepción de colores, objetos y bultos. La presencia de estos remanentes tiene influencias muy significativas, cuantitativas y cualitativas en el desenvolvimiento del individuo. Por otra parte, la evolución técnica y tecnológica genera profundos beneficios para la inserción laboral que, muchas veces, son ignorados por estos paradigmas más conservadores y estigmatizantes. En la actualidad, se puede afirmar que poseer una discapacidad no inhabilita a desarrollar cualquier tarea. Las PCDV, con mecanismos adecuados, logran un desenvolvimiento integral como ciudadanos. Son personas con las potencialidades de salir a la calle, ir a la escuela, ingresar en un curso superior, disponer de un trabajo, tener un salario digno, poder desarrollar sus propias actividades con autonomía; son ciudadanos que cumplen con sus obligaciones, ejercen sus derechos y utilizan bienes y servicios (para referencia, ver recuadro 2, el contexto normativo que consagra algunos de esos derechos).

CUADRO N° 2

CONTEXTO INTERNACIONAL

- Programa de acción mundial para los impedidos. 1982. Naciones Unidas.
- Normas uniformes sobre la igualdad de oportunidad para las personas discapacitadas. 1983.
- Convenio 159 sobre la readaptación profesional y el empleo. 1983. Recomendación 168 que la complementa. 1983. Y Recomendación 99 sobre la adaptación y readaptación profesionales de los inválidos, de 1955. OIT.
- Convenio interamericano para la eliminación de toda forma de discriminación de las personas con discapacidad, de 1999.
- Declaración de Cartagena de Indias sobre políticas integrales para las personas con discapacidad en el área iberoamericana.

Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICAS DE INCLUSIÓN

Mucho se ha avanzado en el camino de las políticas de inclusión, pasando por los modelos asistenciales, médicos y el más holístico de los derechos humanos, para llegar hoy a plantearnos la discusión de esquemas más inclusivos, que ven la discapacidad desde una perspectiva que interrelaciona una determinada deficiencia con un entorno social que puede resultar minusvalizante.

Es claro que el entorno puede facilitar o hacer más compleja la vida de quien tiene alguna discapacidad, pero, en una visión inclusiva, también éste brinda menos oportunidades a las personas más pobres según el lugar donde residan, el grado de educación al que puedan haber accedido, los servicios básicos con los que cuenten, situación que se agrava para quienes, además de pobres, sean discapacitados.

No es casual que, cuando se define la rehabilitación de una persona con discapacidad, técnicamente hablando, se exprese que el proceso concluye con la integración en su comunidad. Para nosotros, un aspecto central de esa integración es la obtención de un empleo.

Cuando nos referimos a las políticas sociales que intentan cambiar los niveles de pobreza, las bondades de las diferentes experiencias y la durabilidad de sus efectos radica en trascender el objetivo de ayudar, logrando la sustentabilidad de las acciones. Ello se logra mediante la apropiación, por parte de los beneficiarios, de nuevas herramientas, que permitan el tránsito de un lugar a otro mejor. El valor del trabajo como medio estructurante de la persona, palanca de su inserción social, está hoy fuera de toda duda. Los grupos vulnerables, integrados mayoritaria-

mente, por personas que viven en situación de pobreza (jóvenes, mujeres, grupos étnicos, discapacitados) y las políticas compensatorias, de discriminación positiva, encuentran, en la capacitación para el trabajo, un área de intervención prioritaria. Las políticas compensatorias o de discriminación positiva deben ser aplicadas para que los individuos con déficit visual logren una inserción social y laboral con participación y ejercicio pleno de la ciudadanía. Muchas polémicas subyacen acerca de la utilidad de los programas de capacitación laboral, que se pueden sintetizar en dos cuestiones centrales: 1) Es inútil capacitar en momentos de crisis (cuando no crece la demanda agregada de empleo y la economía no crea nuevos empleos); 2) La capacitación, por sí misma, no genera trabajo. Lo cierto es que, si se logra cambiar el “lugar de espera en la fila” por medio de las bondades del plan, es decir, aumentando la empleabilidad, tendiendo a la igualdad de oportunidades de colectivos excluidos o vulnerables, la inversión en capital humano siempre valdrá la pena. Este concepto general debe ser también analizado en particular cuando lo aplicamos a un programa de capacitación laboral y al colectivo que conforma su población objetivo. Una experiencia como la del Programa de inserción laboral tiene un fundamento en la equiparación de oportunidades, situando a las PCD (Personas con Discapacidad) en un mismo punto de partida que los conciudadanos. Esto es especialmente importante en función de que la población con discapacidad es “la más pobre entre los pobres”, debido a sus dificultades en cuanto al acceso a la formación, el empleo, etc. Verbigracia, en la ejecución del proyecto en cuestión, se constató, nuevamente, que la población objetivo se encuentra un paso atrás de la “entrada en la fila”; y este tipo de iniciativas tiene que generar conciencia de la situación del colectivo y, luego, hacerla visible, para, por último, intentar equiparar.

CUADRO N° 3

CONTEXTO NACIONAL

- En la Argentina, existen, según cifras oficiales, 2.176.123 personas con discapacidad.
- El 80 % de las personas con discapacidad en condiciones de trabajar se encuentra desempleado.
- Sólo entre el 15 % y el 20 % de las personas con discapacidad acceden a servicios de orientación en educación y rehabilitación.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre este punto se debe destacar una cuestión particular, señalada por varios autores y que atañe al trabajo con personas discapacitadas: un excelente programa de capacitación laboral para un colectivo con estas limitaciones no es suficiente, sus efectos se potencian o deterioran de acuerdo a los grados de inclusión que tiene la sociedad donde se ejecuta dicha experiencia. Por ejemplo: en distintos casos, las adaptaciones del espacio físico y los instrumentos son imprescindibles para la inserción

plena a nivel laboral. El estigma juega un papel fundamental en el logro del desarrollo ciudadano por parte de colectivos vulnerables, propensos a la exclusión. Las redes sociales deben operar en función de establecer una sociedad más democrática, propiciando un intercambio enriquecedor entre todos sus miembros y potenciando la tolerancia a la diversidad.

ÉXITO, SOSTENIBILIDAD, LECCIONES APRENDIDAS

El éxito de las intervenciones sociales es consecuencia, en gran medida, del grado de institucionalidad logrado por los colectivos (públicos y privados) rectores de la temática en cuestión y, también, del grado de involucramiento que tengan los distintos actores que participan directa o indirectamente del programa (Estado, empresarios, asociaciones, etc.). Por otro lado, la sustentabilidad de las acciones se encuentra estrechamente ligada a la continuidad que quieran o puedan darle los distintos actores. La cuestión central, sobre todo en lo que se refiere al sector de las intervenciones sociales enfocadas a la pobreza estructural, continúa siendo el grado de capacidades instaladas en los beneficiarios post programa. De ello depende el nivel de autonomía logrado. Por medio de la incorporación de recursos propios, nos acercamos al objetivo de la promoción social. Y lo que es más importante, las lecciones aprendidas (lo que deja el proyecto para el diseño de nuevas iniciativas) dependen de dos factores:

- a.** La socialización de las lecciones aprendidas: Es responsabilidad del programa generar productos que permitan comprender los resultados, reconstruyendo el historial e identificando el aprendizaje generado.
- b.** La sociedad toda, incorporando las lecciones, y distinguiendo: 1) a los organismos oficiales rectores del tema (al Estado le corresponde ética, política y legalmente ser el igualador por excelencia de oportunidades); 2) a los organismos privados, temáticamente involucrados; 3) al colectivo que conforma la población objetivo y 4) al resto de la sociedad.

CUADRO N° 4

EL VALOR DEL TRABAJO

El trabajo es un medio para:

- a)** La independencia económica.
- b)** La consideración social.
- c)** El prestigio personal.

Favorece la exogamia, genera mayor autonomía e independencia, aumenta la autoestima y es dador de identidad: auto-reconocimiento y reconocimiento social; además, organiza el tiempo y amplía los contactos sociales.

Por lo tanto, sin inserción laboral, es muy difícil la plena integración social.

Fuente: Elaboración propia.

En América Latina, se constatan varias limitaciones en las políticas sociales, las cuales forman parte de un círculo vicioso; entre ellas: la duplicación y superposición de esfuerzos; la falta de sistematización de las acciones; la poca o nula retroalimentación de programas y políticas para los mismos colectivos; la “importación” de proyectos con diseños específicos para países desarrollados y sin anclajes en las realidades particulares de nuestros colectivos. Todo esfuerzo que realice su aporte con el objetivo de revertir esta realidad, transformando a este círculo vicioso en uno virtuoso, permitirá la maximización de las acciones y recursos, innovando en diseños y generando la acumulación del aprendizaje.

CAPÍTULO II

El marco del Programa

INTRODUCCIÓN

El Programa de Inserción Laboral de Población ciega se ha implementado desde febrero de 2001 hasta diciembre de 2005, en la Argentina, Chile y Uruguay. El mismo ha contado con la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación de la ONCE para América Latina (FOAL) y el aporte de los gobiernos de cada país (en particular, de la Argentina, a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación).

La ejecución se realiza a través de un Sub Programa en cada país, organizado en una Unidad Ejecutora y un Comité de Dirección. En el caso de la Argentina, la ejecutora es la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes (FAICA), que participa en el Comité de Dirección conjuntamente con la Unidad para Personas con Discapacidad de la Cartera Laboral y la dirección del proyecto.

El objetivo general versó en contribuir con la inserción laboral de la población ciega, mejorando las condiciones de empleabilidad a través de acciones formativas.

Sus objetivos específicos fueron: a) Mejorar las destrezas de ese grupo; b) Promover cambios socioculturales referentes a actitudes, habilidades y capacidades de los individuos. Estos cambios se orientan, especialmente, al propio colectivo y a empleadores; y c) Modificar la opinión de la población en general sobre las potencialidades de quienes poseen algún tipo de limitación visual.

Para lograr los objetivos planteados, el Programa se diseñó sobre la base de tres componentes:

- 1) Capacitación e inserción laboral.
- 2) Fortalecimiento institucional.
- 3) Estrategia de comunicación y difusión.

En la Argentina, tal propuesta ha sido implementada en prácticamente todo el territorio, siendo una de sus principales características la preocupación por desarrollar acciones hacia el interior del país. Este aspecto, unido a la búsqueda permanente de nuevas áreas de empleo, novedosas respecto a los trabajos tradicionalmente considerados para discapacitados visuales, constituye la impronta más destacable del plan.

En la Tabla 1, se detallan, las áreas de influencia del mismo.

CUADRO N° 1

Cobertura del Programa	
Provincia	Localidad
Salta	Salta
Catamarca	San Fernando del Valle de Catamarca
Jujuy	San Salvador - Palpalá - Abra Pampa
Tucumán	San Miguel de Tucumán
Santiago del Estero	Santiago
La Rioja	La Rioja
Mendoza	Mendoza Gral. Alvear San Rafael San Martín Lavalle Godoy Cruz Las Heras
San Juan	San Juan
Chaco	Resistencia - Sáenz Peña
Corrientes	Corrientes
Misiones	Posadas Santa Ana San Ignacio 2 de Mayo Iguazú
Entre Ríos	Paraná Concepción del Uruguay
Formosa	Formosa
Santa Cruz	San Julián Río Gallegos Pico Truncado
Chubut	Trelew Puerto Madryn Rawson
Neuquén	Neuquén
Córdoba	Córdoba Villa María
Santa Fe	Santa Fe Rafaela Sunchales Santo Tomé Rosario

La Pampa	Santa Rosa Catrilo
Buenos Aires	Buenos Aires Gran Buenos Aires Balcarce Mar del Plata Junín Pergamino La Plata Tandil Bragado
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Ciudad Autónoma

ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LA DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN E INSERCIÓN LABORAL

El objetivo central de este componente del Programa es generar y/o desarrollar competencias y habilidades en relación a diversas opciones de empleo para PCDV, al mismo tiempo, gestionar o diligenciar su acceso a diferentes puestos de trabajo.

Específicamente, esto significa la implementación de las siguientes prácticas:

- Cursos destinados a la capacitación prelaboral, que hacen a la preparación actitudinal y formativa, previa a la capacitación laboral propiamente dicha, de personas que, en general, no tienen expectativas en este sentido. La idea básica fue la de capacitar a los beneficiarios, tanto social como laboralmente, en dos dimensiones clave del empleo: la inserción con todo su impacto de interacción psico-social adaptativa y el desenvolvimiento y permanencia en el tiempo.
- Cursos de Informática, tanto de instructores como de usuarios en áreas básicas: entorno Windows, procesador de texto –Word–, planillas –Excel–, utilización de Internet y tiflotecnología.
- Cursos de capacitación laboral en áreas y oficios específicos.
- Asesoramiento para el desarrollo de microemprendimientos.
- Prácticas laborales.
- Pasantías en empresas.

La capacitación fue estructurada sobre la base de un módulo instrumental (que incluye los cursos de capacitación prelaboral y de Informática) y otro de entrenamiento a la carta, que contempló la demanda del mercado.

De manera general, el diseño se fue reconfigurando a partir de una exhaustiva observación del mercado de trabajo, de las características específicas de la población beneficiaria y de la retroalimentación con el propio desarrollo del Programa, que generó insumos y experienciales originales. Esta área se transformó, paso a paso, en una esfera decisiva en la mejora continua de la eficiencia y la eficacia de la capacitación, como ya se verá.

En este sentido, en la Argentina, se enfatizó la adecuación de los cursos a la demanda del mercado laboral y el propiciar la inserción en ese ámbito de los beneficiarios. Cabe señalar que esta estrategia no incluye los denominados cursos instrumentales (capacitación prelaboral e Informática), considerados base prioritaria para la inclusión en cualquier área del mercado de trabajo.

Se presenta, a continuación, el resumen de los cursos impartidos, así como los resultados obtenidos en términos de número de participantes involucrados en los mismos. Se observa en él un total de 148 cursos realizados, que alcanzaron a una población de 1.241 beneficiarios.

CUADRO N° 2

Cantidad de Cursos según beneficiarios

	Cantidad Cursos	Personas que cursaron
*Informática	83	354
Prelaboral	23	241
Telemarketing	8	112
Gestores sociales	4	116
A la Carta	30	418
Aux.Tec.kinésico	1	24
Aux.Tec.radiólogo	1	14
Biotecnología	1	15
Catador de aceite de oliva	2	26
Catador de vino	2	25
Copista	1	5
Elaboración artesanal de Dulces y alfajores	1	6
Estenotipia	2	10
Hilado artesanal de lanas	1	8
Manejo y operación de pequeños comercios	6	113
Tutoría Kiosco	3	
Manipulación Higiénica de Alimentos	2	39
Práctica Coral	1	14
Evaluación sensorial	5	111
Consultoría de belleza	1	8
TOTAL	261	2013

* Usuarios 75 cursos

Formadores 8 cursos

Se destacan algunas innovaciones en el sentido de la detección de nuevos nichos de mercado, que se han constituido como un rasgo identitario y diferenciador del sub-programa a nivel regional. Es así que Cata de Aceite de Oliva y Testeos Olfativos representan algunos de los nuevos espacios de trabajo para esta población y han logrado configurarse como un hallazgo innovador. En otros casos, como el de Auxiliar de Radiología para Cámara Oscura, aunque había antecedentes laborales al momento de su implementación, no se había desarrollado una capacitación específica.

Las estrategias mencionadas han contribuido positivamente al cumplimiento de los objetivos propuestos por el Programa: aumentó la posibilidad de inserción laboral a través del incremento de oferta en la capacitación y, por otra parte, contribuyó a: mejorar las destrezas de las PCDV, romper barreras sociales y culturales entre los propios disca-

citados visuales y entre los empleadores –referentes a habilidades y capacidades de éstos para desempeñarse laboralmente–. El logro de nuevos nichos de mercado pudo demostrar que esta población puede desempeñarse en otras tareas que las histórico-culturalmente prefijadas (ejemplos notorios son telefonista, masajista, actividades vinculadas con la música, etc.).

Los requisitos para ingresar al Programa fueron: tener entre 18 y 40 años, o hasta 45 si ha tenido una experiencia laboral los dos últimos años; poseer formación en enseñanza primaria completa, haber finalizado procesos de rehabilitación funcional y ser autónomo en su interacción en la vida cotidiana. Los casos que se presentaron para participar, pero se apartaban de estos criterios, fueron evaluados individualmente.

Estos requerimientos se delinearón a efectos de cumplir con los objetivos programáticos. No obstante, ya ha tomado cuerpo la idea (a implementarse en otra etapa) de realizar acciones formativas y de capacitación laboral para quienes, desafortunadamente, no han podido acceder a los servicios educativos y de rehabilitación.

En cuanto a la Unidad de Coordinación, constituye la instancia que establece el marco general de contratación de consultores profesionales o institucionales, quienes, desde una perspectiva interdisciplinaria, se encargan de implementar los cursos de capacitación.

A continuación, se detallan, a modo de ejemplo, algunas experiencias de capacitación, tanto de cursos instrumentales como a la carta.

CURSO DE FORMACIÓN PRELABORAL

El objetivo general del curso es desarrollar habilidades psicosociales y laborales de los beneficiarios, para facilitar su inserción y permanencia en los puestos de trabajo.

Como objetivos específicos, se señalan: la generación de un espacio tendiente a que las personas identifiquen, adquieran y mantengan las herramientas que constituyen y se relacionan con el ámbito laboral, la estimulación al reconocimiento y adquisición del rol de trabajador y la identificación del mercado laboral, con el fin de comprender su dinámica.

Los perfiles de los beneficiarios que participan en estos cursos deben incluir: instrucción primaria completa, edad entre 18 a 35 años (o hasta 45 años si se acredita experiencia laboral en los últimos dos años), orientación y movilidad autónoma, independencia en la comunicación (mínimo Braille, dactilografía y algún elemento electrónico de comunicación). La evaluación psicolaboral de los beneficiarios queda a cargo de la institución capacitadora que dicte los cursos a través de especialistas para tal fin.

La implementación metodológica de los cursos se realiza sobre la base de trabajos de dinámica grupal, juegos de rol, exposición vivencial de experiencias de trabajadores con discapacidad visual, etc. Cada curso dura 20 horas, que se distribuyen en un máximo de 30 días corridos.

En función de la relevancia de esta formación en la inserción laboral, cobra también una particular importancia el proceso de evaluación de la misma. En este punto, cabe destacar la coordinación de tareas entre los docentes capacitadores y la unidad de

coordinación, lográndose un alto nivel de compromiso en la evaluación, posicionándola como un elemento fundamental en la selección de trabajadores. Finalizado el curso, se evalúa el grado de satisfacción del usuario y el cumplimiento de los términos de referencia por parte de la Consultora, mientras que, la Institución de Capacitación evalúa la probabilidad de ingreso al mercado de trabajo de los participantes del curso.

Es altamente relevante la descentralización del dictado de este tipo de curso en localidades del interior del país. La preselección de participantes estuvo a cargo de las organizaciones tiflológicas de cada lugar, dando protagonismo y jerarquizando la toma de decisiones por parte de PCDV. La consultora seleccionó beneficiarios y los gestores laborales supervisaron y evaluaron. En el área metropolitana, son estos últimos quienes encaran la tarea de preselección, supervisión y evaluación. Es pertinente hacer aquí una aclaración, para evitar confusiones: la selección de los participantes en la capacitación siempre se hace de acuerdo a su perfil; existen personas que quedan en lista de espera, es decir, que no son descartadas; finalmente, la llamada preselección fue una positiva herramienta de trabajo, pero nunca un filtro al acceso a la capacitación.

CURSO DE INFORMÁTICA

Los objetivos generales de este curso fueron:

- Que el usuario tenga un mayor acceso a la información y una mejor comunicación, integración e intercambio con los demás, a partir de la utilización de la computadora como instrumento facilitador y/o unificador de códigos.
- Que aprenda a operar y organizar mínimamente la PC en forma autónoma, con el fin de lograr un desarrollo óptimo de sus tareas habituales.
- Que se familiarice con las aplicaciones de uso estándar.

Como objetivos específicos, se señalaron: conocimiento de los alcances y límites reales de la Informática y las adaptaciones específicas empleadas para el aprendizaje, logro de un manejo óptimo de las adaptaciones necesarias en cada caso, conocimiento y manejo del entorno Windows –su lógica, utilización y generalidades, logro para organizar la información en la PC en forma operativa y según sus necesidades–, selección de las posibilidades, cuál es la aplicación que se adecua a sus necesidades, obtención e incorporación de los rudimentos básicos para trabajar con las distintas aplicaciones y resolver dificultades de forma individual, utilización de los conocimientos adquiridos en el desarrollo/resolución de sus propias actividades.

En un comienzo, se realizó la capacitación de Formadores en España por parte de la FOAL, en donde se instruyen cuatro expertos becados por el Programa. Éstos, junto con la unidad ejecutora, definen las líneas directrices y los contenidos de los cursos para formadores y usuarios. Los cursos de Formadores tienen la meta de acrecentar, actualizar y reafirmar conocimientos de docentes del área tiflotecnológica o de quienes se asumen institucionalmente integrados y con vocación de enseñanza de informática a PCDV.

Los requisitos de ingreso para este curso fueron: tener entre 18 y 45 años, manejo de teclado mecanográfico, competencia adecuada en sistema Braille u otro sistema de lectoescritura y posibilidad de aplicabilidad concreta de los conocimientos (por lo que se define, en principio, un perfil de estudiante, profesional y/o trabajador independiente). En es-

te sentido, se toma como base el conocimiento y manejo del ambiente Windows y sus posibilidades operativas. Es de importancia señalar que el usuario debe adecuar estos conocimientos a sus necesidades y a la resolución de nuevos problemas que se generen en su actividad personal.

Los temas trabajados en estos cursos fueron: Introducción a la Informática, Introducción a Windows, Procesador de Textos Microsoft Word, Excel e Internet.

Es imprescindible hacer notar que, a partir del 2º semestre de 2002, surgió, como emergente altamente prioritario del desarrollo del Programa en esta área educativa, la necesidad de un nuevo diseño de los cursos con distintas cargas horarias respecto al contenido de los mismos. Esto debe considerarse como una especificidad innovadora de la experiencia Argentina. Tal reconfiguración nació de la mutua intervención activa de los consultores, a través de sus informes y de los beneficiarios que lograron proponer sus prioridades en las entrevistas de evaluación de cursos. En un claro ejemplo de retroalimentación, se consideró que, tomando en cuenta el universo de beneficiarios y el desafío de incrementar la cobertura, había que redefinir perfiles y contenidos de los cursos. Este cambio era de alta trascendencia, dado que constituía casi la única oportunidad de recibir capacitación para PCDV, incluida la percepción del carácter instrumental de la informática y su importante rol en la incorporación de este sector poblacional a la cultura en general y a la información, la educación y el empleo. De este modo, los contenidos previos fueron redefinidos en las modalidades básica y avanzada, junto al agregado de teoría y ejecución de prácticas para reafirmar lo incorporado.

Al mismo tiempo, y dada la demanda de la capacitación en Informática en varios puntos del país, se siguió con el trabajo de adicionar y potenciar centros de capacitación, por medio de la formación de facilitadores y la provisión en comodato de programas puntuales para adaptación de equipamientos.

Por último, es destacable que, a junio de 2003, el Programa había logrado asentar su actividad también en localidades donde la enseñanza en Informática era inexistente.

CURSO DE FORMACIÓN EN TELEMARKETING

El objetivo general de estos cursos fue promover y desarrollar habilidades de los beneficiarios, de modo de facilitar su posterior inserción y permanencia en el puesto de telemarketing.

Como objetivos específicos, se señalaron, primero, la adquisición de las herramientas básicas, por parte del beneficiario, como insumo primario para la posterior profesionalización en el área; en segundo lugar, la capacitación se orientó a la identificación y al conocimiento de la dinámica de los servicios de call centers, y, por último, se procuró la posibilidad de identificar y adquirir los aspectos que, por entonces, definían al mercado de trabajo de la teleoperación.

Los beneficiarios que participaron en estos cursos debieron acreditar: instrucción secundaria, tener entre 18 y 35 años (o hasta los 45 años si tuvo una experiencia laboral acreditable en los últimos dos años), orientación y movilidad autónoma en su vida cotidiana, independencia de comunicación (es decir, Braille, dactilografía, y utilizar alguna forma de comunicación electrónica) y conocimientos básicos de informática (Windows y Word).

Los contenidos mínimos de estos cursos fueron proporcionados por la U.E. y debieron adecuarse en función de la realidad del mercado, teniendo en consideración los siguientes ítems:

- ¿Qué es un call center?
- ¿Qué es el Telemarketing?
- Conceptos generales de comercialización.
- Uso profesional del teléfono.
- Técnicas de venta.
- Técnicas de comunicación eficaz y atención al cliente.
- Resolución de problemas y objeciones.

La finalización del curso implicó formalmente un informe del consultor, el cual contenía el listado de asistencias de los participantes y una evaluación final de los mismos, con una estimación o proyección de las posibilidades de su inserción laboral.

En cuanto a la metodología de trabajo, siempre se priorizó y enfatizó la utilización de dinámicas interpersonales, trabajos grupales, juegos de rol, evaluación de escuchas y revisión de progresos.

Cada curso tuvo como máximo 20 horas distribuidas en un máximo de 15 días.

Un detalle no menor y necesario de señalar es que, para asegurar la calidad y la competencia formativa del curso, el Programa controló las metodologías aplicadas y los locales de dictado de los cursos proporcionados por el consultor, así como también las exigencias pedagógicas y los equipamientos utilizados en la capacitación.

Junto a esto último, deben destacarse las pautas de selección que se implementaron:

- Antecedentes y experiencia, contrastada en la capacitación en Telemarketing,
- Plan de trabajo y cronograma de actividades.
- Adecuación del espacio físico en el que se iría a desarrollar el curso.
- Materiales que se utilizarían y/o entregarían a los participantes.
- Costo por beneficiario.

Estos cursos, que como ya se ha dicho, fueron tradicionalmente considerados como de una alta adecuación a las condiciones de la población con discapacidad visual y han tenido un alto impacto en la inserción laboral. A partir de la observación de una tendencia de reactivación de los call centers, desde el segundo trimestre de 2003, el equipo ejecutor decidió dar un nuevo impulso a las capacitaciones en esta área.

CURSO DE CATA DE ACEITE DE OLIVA

Este curso se describe como una experiencia destacable dentro de los llamados “a la carta”. El objetivo general redundó en profundizar en el desarrollo y conformación de un panel experto en la cata de aceite de oliva, integrado por PCDV. Las personas capacitadas realizaron testeos técnicos de las diferentes calidades de aceite, considerando sus atributos negativos (defectos) y positivos, con especial énfasis en la certificación de origen de los aceites.

A continuación, señalamos los objetivos específicos de este tipo de curso: facilitar un espacio en el cual los beneficiarios puedan identificar, adquirir y mantener los aspectos relacionados al ámbito laboral específico; lograr un reconocimiento en cuanto a la descripción de los distintos atributos negativos y positivos de los aceites de oliva; adquirir los métodos y las técnicas necesarios para realizar testeos de los aceites de oliva, identificando distintas calidades en función a su denominación de origen; orientar y asesorar a la Unidad Ejecutora del Programa con relación a la certificación internacional de un panel experto en cata de este producto; orientar y asesorar a la misma Unidad acerca la conformación del panel y el sostenimiento de la actividad.

El perfil mínimo de los beneficiarios del curso contempló: primaria completa, tener entre 21 y 50 años, orientación y movilidad autónoma, independencia en la comunicación, preferentemente no fumadores y no alérgicos.

El curso se implementó como consecuencia directa de la estrategia de búsqueda y ubicación de los llamados “nichos de mercado” y tuvo como antecedente la capacitación en testeo de perfumes, alimentos y bebidas.

La novedad en la Argentina del auge de producción de aceite de oliva (Noroeste y Cuyo básicamente) era una realidad difícil de soslayar y se asociaba, casi directamente, con esta estrategia.

Una hipótesis de trabajo versó en que, en un futuro cercano, se necesitarían paneles de expertos en el testeo de este tipo de aceite, cuyo servicio pudiera ser requerido a efectos de realizar certificaciones de control de calidad, tanto por alguna entidad gubernamental o por empresas privadas.

Otra hipótesis de trabajo fue que la población objetivo del Programa, por su propia característica de discapacidad visual, podía tener habilidades mejores (por lo menos en potencia), dado el uso del sentido del olfato y del gusto, lo que daba la posibilidad de formar un panel experto en cata del producto en cuestión (el primero de este tipo en el mundo).

Por tanto, se implementó, en 2003, una experiencia piloto de capacitación básica en Catamarca, que instrumentó la combinación de esfuerzos entre empresas, la escuela de discapacitados visuales, los beneficiarios y las autoridades locales.

La inexistencia de una organización de PCDV local obligó positivamente al Programa a generar acciones institucionalizadoras en dicha provincia. La escuela de discapacitados visuales se hizo cargo de la convocatoria y preselección de posibles beneficiarios, de acuerdo, siempre, a los perfiles ideados por el proyecto, que se preocupó por dar cuenta de las originalidades locales. El gestor laboral supervisó este

proceso y la selección de los aspirantes a la capacitación. Dos empresas (Aceitera del Valle y La Bonita) corrieron con el costo de la instrucción técnica, por intermedio de su personal idóneo. El asesoramiento en términos de las necesidades educacionales del tipo específico de población de PCDV fue realizado por el Programa. La capacitación tuvo en cuenta lo teórico y lo práctico, con énfasis en los trabajos de campo acerca de todo el proceso de producción del aceite de oliva y, por supuesto, de la distinción de diferentes calidades de los aceites.

Asimismo, fue una meta buscada y cumplida por el plan el que se incorporara al Gobierno de Catamarca a todo este proceso de conjunción de diversos actores sociales, lo que generó como, directa consecuencia, la firma de un convenio de cooperación y asistencia técnica.

Dados los buenos resultados, finalizando 2003, y luego de que se constatará la 2ª hipótesis de trabajo, se procesó, por medio de las etapas pertinentes, la contratación de consultores para la capacitación, en un curso de especialización. Para ello, se requirió del apoyo del Consejo Oleico Internacional y del asesoramiento del Consejo Oleico Argentino. Este proceso se puso en marcha y, a principios de 2004, se reforzaron los conocimientos adquiridos por los beneficiarios y se dejó “en marcha” la constitución del panel. Como resultado, se negoció con las aceiteras antes mencionadas, para que se hicieran cargo económicamente del panel –que quedó formado por 14 PCDV y baja visión– y para que, también, asumieran la jefatura técnica de éste.

Es importante destacar que el panel de evaluación sensorial de aceite de oliva ha tenido, además, una destacada participación como jurado en el concurso provincial de aceites de oliva que se organiza en Catamarca y que tuvo lugar en el marco de la Fiesta Nacional del Poncho, la más importante a nivel regional.

Se puede concluir que hemos visto aquí una sinergia de actores sociales que viabilizó un proceso simultáneo de capacitación-insersión laboral y que puede tornarse paradigmático.

RESULTADOS EN INSERCIÓN LABORAL

Los resultados obtenidos a partir de la capacitación se presentan en la tabla 3.

CUADRO N° 3

Cursos según beneficiarios capacitados y trabajando			
		Benef.Capacitados	Benef.Trabajando
Cursos Instrumentales			
Prelaborales		241	
Informática	Usuarios	328	
	Formadores	26	
Cursos de capacitación específica			
Telemarketing		111	37
Auxiliar Técnico Radiólogo		13	6
Auxiliar Técnico Kinésico		23	3
Bibliotecología		5	2
Catador de Aceite de Oliva		19	13
Catador de Vino		25	4
Elaboración artesanal de dulces y alfajores		6	5
Estenotipia		10	4
Hilado artesanal de lanas		8	5
Manejo y operación de pequeños comercios		52	48
Práctica Coral		13	3
Evaluación sensorial		109	46
Consultoría de belleza		8	2

Cabe señalar la importancia de la instalación y supervisión de kioscos en el interior del país (Cadena Q), que logra la inserción de nada menos que 48 personas a la fecha y va a continuar con las capacitaciones que devienen, casi directamente, en inserciones.

Otro caso destacable es el de Cata de Aceite de Oliva, que incluye a más de la mitad de las personas capacitadas, a lo que debe agregarse el dato cualitativo decisivo de que estos 14 beneficiarios insertados conforman un panel de expertos en el teso de este tipo de aceite.

Testeador perfumístico, hilandería y auxiliar de radiología para cámara oscura consiguen emplear aproximadamente a la mitad de los beneficiarios de los cursos.

El resto obtiene niveles satisfactorios de inclusión, si tenemos en cuenta a la población objetivo del Programa y al contexto de crisis.

Se subraya, a su vez, la importancia que adquirió el establecimiento de relaciones

interinstitucionales con diversas entidades públicas y privadas, en la consecución de numerosos acuerdos para la inserción laboral de la población considerada en el interior del país. Ello implicó, siempre, un riquísimo proceso de fortalecimiento intrainstitucional del Programa y, simultáneamente, de crecimiento e inserción hacia el entramado social, de acuerdo con las especificidades de cada localidad a la que llegó el plan. Tanto para el caso de Buenos Aires como para el del interior del país, se pretendió tender puentes con el Estado, las empresas, las instituciones locales de PCDV –donde ellas existieran– e, incluso, con personas con inserción social local a través de sindicatos, gremios, etc. Al mismo tiempo, se intentó generar una atmósfera que favoreciera la formación de organizaciones para discapacitados visuales y que el Programa fuera, además, un ámbito de relación e intercambio entre pares que antes no interactuaban como tales, es decir, como eje de conformación de una red.

Así, a modo de ejemplo, y resumiendo, si tomamos la situación al 31/12/02, ya se verifica la consolidación de la cooperación mutua de ciertas organizaciones con la FAICA, a través de las distintas capacitaciones, el apoyo a microemprendedores o el proyecto cadena Q, por ejemplo, en Buenos Aires, Córdoba, San Juan y Jujuy. También se ve el inicio de la relación comprometida con esa institución en otras provincias, como Entre Ríos, Corrientes y Santa Fe. Y, asimismo, se nota el débil anclaje comunitario de organizaciones de PCDV en provincias como Misiones, Salta, Mendoza y Chubut. Chaco, por su parte, hizo que el Programa vehiculizara su relacionamiento con otras instituciones comunitarias o del gobierno, para viabilizar los trabajos de capacitación e inserción laboral. En estos casos, se evalúa como instrumento central del plan los cursos de gestores sociales, que tienden a hacer percibir a las organizaciones de discapacitados visuales la necesidad de construir redes que los vinculen entre sí y con otros grupos vulnerables, a la vez que convocan a otras organizaciones del colectivo local.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (FI)

En este componente, se realizaron acciones tendientes a perfeccionar la performance institucional de las organizaciones de discapacitados visuales y el conjunto de instituciones relacionadas al ente ejecutor del Programa en la mayoría de las provincias enumeradas. La finalidad de las acciones consistió en el logro de una mayor capacitación de PCDV, con participación en instituciones de y para discapacitados visuales o en la comunidad, y en un mejoramiento de la capacidad institucional de las organizaciones de personas con problemas visuales de cada localidad, tanto en su dimensión intrainstitucional, como en la interinstitucional. Se pretendió lograr una apropiación del proyecto por parte de sus beneficiarios así como incrementar la capacidad de gestión y resolución de problemas.

CURSO DE GESTORES SOCIALES

Los cursos de gestores sociales se realizaron con la finalidad de: fortalecer las competencias de los diferentes gestores de las entidades de discapacitados visuales y organizaciones comunitarias, a través de actividades de capacitación y seguimiento institucional. En esta formación, se brindaron herramientas de gestión social e institucional.

La modalidad del curso fue semipresencial, de forma de lograr la mayor participación, sobre todo del tipo de personas institucional y/o comunitariamente comprometidas; es decir, abarcar, lo más ampliamente posible, el campo social y comunitario. Este curso se inició con la consideración de la temática tiflológica institucional. Los contenidos fueron reformulados dada la heterogeneidad de los perfiles de los alumnos y la excesiva carga horaria, pero siempre tomando como eje el manual docente. Se utilizaron técnicas de trabajo grupal: representaciones, ejercicios de simulación, análisis de casos, intercambio de experiencias concretas de trabajo institucional, presentación de trabajos prácticos, etc.

Se impartieron cuatro cursos con un total de 106 participantes en 16 provincias. Los principales resultados obtenidos fueron el fortalecimiento de asociaciones de y para PCDV en Mendoza, Catamarca, San Juan, Jujuy, Santa Fe, Rosario, Buenos Aires, Mar del Plata, Trelew y Corrientes, y el compromiso institucional e, incluso, en algún caso, la incorporación a la FAICA de personas beneficiarias participantes en estos cursos. Cinco integrantes de los mismos asistieron a la Asamblea General Ordinaria de la FAICA, realizada el 14 de diciembre de 2002 en la ciudad de Mendoza, como delegados de sus respectivas instituciones. Cuatro de ellos ingresaron a la Comisión Directiva de la Federación Nacional. Y en la siguiente elección de autoridades (2005), fueron 8, sobre 10 participantes, los gestores incorporados.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Este componente tuvo como objetivo sensibilizar a la población en general y a los empleadores en particular sobre las potencialidades laborales de las PCDV, así como difundir las actividades realizadas y planificadas por el Programa a la población objetivo y a la opinión pública en general. Como finalidad, se pretendió modificar la percepción negativa de las personas con discapacidad visual, deconstruyendo estigmas desvalorizantes y construyendo una imagen positiva que les permita pensarse y ser pensados como una población plenamente capaz de integrarse al mundo laboral y social.

En este sentido, las acciones concretas realizadas por el programa fueron: la publicación de una página Web –www.ciegostrabajando.org–, la realización de seminarios y eventos de difusión, la participación en mesas redondas conectadas con el tema a nivel nacional e internacional y la impresión de folletería en tinta y sistema braille.

Asimismo, el Programa se preocupó por estar siempre en estrecho contacto con los medios masivos de comunicación, a nivel nacional y local, difundiendo las acciones y eventos especiales.

También se implementaron otras formas más creativas de difusión de la propuesta, como ser la presentación especial de una obra teatral, realizada totalmente a oscuras, ejecutada por personas de discapacidad visual, para empresas. La misma estuvo orientada a concientizar a los empresarios acerca de las potencialidades de este colectivo y los significados del sentido de la visión. Estos cursos son considerados instrumentales, en tanto dan cuenta de la dimensión de “racionalidad instrumental” que implican. De manera que esta formación es base y “trampolín” de cualquier actividad encarada por todo beneficiario.

CAPÍTULO III
Lecciones Aprendidas

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se sistematizan las lecciones aprendidas en la ejecución del Subprograma Argentina, enfatizando en todos los aspectos susceptibles de ser transferidos a otras experiencias, tanto de PCDV y personas con visión disminuida, como de otros colectivos de discapacitados y grupos vulnerables.

Si bien, en términos generales, el Programa ha contribuido, desde múltiples dimensiones, a mejorar la empleabilidad de este colectivo, aquí no se atenderán específicamente los impactos del plan, sino que se rescatarán todos los aprendizajes que, desde los éxitos y los fracasos, se fueron realizando durante el proceso en cada uno de los componentes del proyecto.

LECCIONES TEMÁTICAMENTE ORDENADAS

Temas	Lecciones
• El contexto socioeconómico y el Programa de Inserción Laboral de PCDV y con baja visión:	La inserción laboral de PCDV y con baja visión en un contexto de crisis socioeconómica.
• La capacitación y la falta de antecedentes:	El proceso de selección de los beneficiarios del Programa. Construir las unidades de capacitación. El diseño de los cursos: contenidos y evaluaciones. La capacitación prelaboral.
• La inserción:	Las nuevas áreas de empleo. La inclusión laboral. El proceso de adaptación de puestos. Cadena Q.
• La sostenibilidad:	La sostenibilidad. El seguimiento laboral. Fortalecimiento Institucional. Fortalecimiento de áreas gubernamentales. La construcción de redes. Las provincias.
• La gestión del Programa:	La definición de un estilo de gestión.
• Comunicación y difusión:	La ausencia de la comunicación masiva.

EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y EL PROGRAMA

LA INSERCIÓN LABORAL DE PCDV Y CON BAJA VISIÓN EN UN CONTEXTO DE CRISIS SOCIOECONÓMICA

► Antecedentes

La coyuntura socioeconómica de la Argentina en el período de ejecución del Programa representó la principal amenaza para el desarrollo del proyecto en general y para el logro de las inserciones laborales de PCDV en particular.

El conjunto de indicadores sociales y económicos demuestran la magnitud de la crisis y el fuerte proceso de exclusión, que se intensificó durante el período de ejecución. En este sentido, el producto bruto interno, en franca disminución desde 1999, cayó el 11 % en 2002 y la tasa de desempleo urbano llegó al 20 %. Se duplicó la cantidad de personas en situación de pobreza en el área metropolitana, pasando de ser del 21 % en 1990 al 42% en 2002. La situación socioeconómica registrada en la Argentina en estos años no sólo representó uno de los peores momentos de la historia del país, sino también el proceso más severo en el conjunto de los países de la región.

Gráfico 1. PBI a precios constantes del mercado

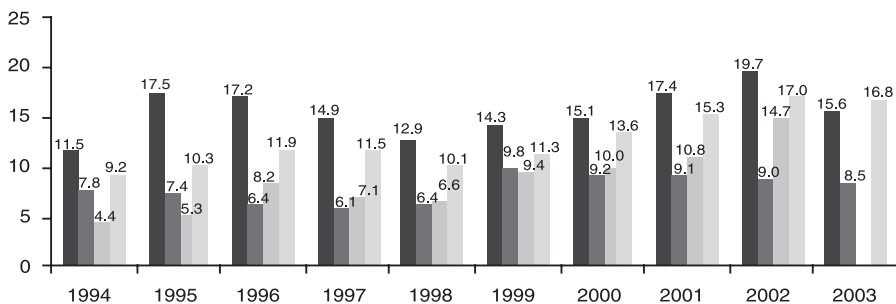
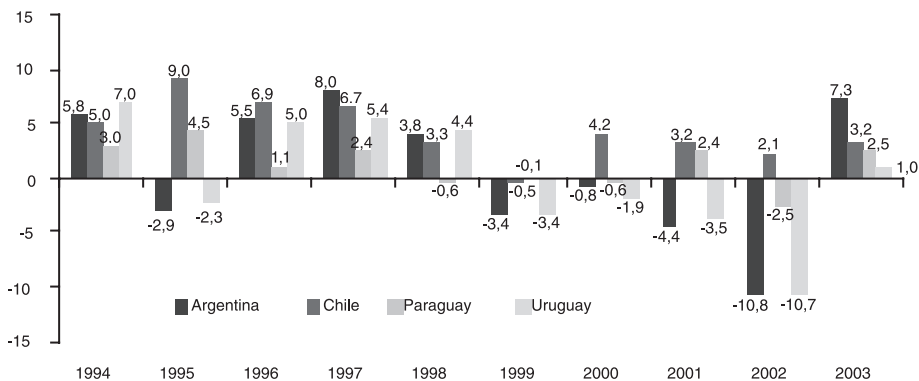


Gráfico 2. Desempleo urbano. Tasas anuales medias



Por otro lado, en la Argentina, el Programa no contó con antecedentes en inserción laboral de PCDV y con baja visión especialmente en el empleo privado. El foco del mismo estuvo en trascender las acciones realizadas, hasta ese momento, sobre el colectivo, que apuntaban a la educación y la formación, para accionar directamente sobre el mercado de empleo.

Fecha: 2001 en adelante. Etapa del Programa: Comienzo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora.

► **El aprendizaje:**

El principal aprendizaje de este proceso es la constatación de la posibilidad de insertar a la población objetivo en el mercado de empleo, a pesar de las condiciones extremadamente desfavorables.

La estrategia, implementada desde el comienzo para sortear esas condiciones, fue lo que, finalmente, viabilizó el plan en su conjunto. Entre los principales elementos de dicha estrategia, se encuentran, por un lado, la búsqueda y el descubrimiento de nuevas áreas de empleo con capacidad de incorporar trabajadores con discapacidad visual y, por otro, la definición de un perfil específico de beneficiario, capaz de transformarse en la primera generación de trabajadores de ese colectivo.

La experiencia argentina logra capitalizar la crisis socioeconómica a favor de una propuesta que enfatiza en la innovación de los mecanismos de inclusión, demostrando que los proyectos sociales pueden contar con un margen de libertad y creatividad, agenciándose funciones instituyentes, y esto, aun en los peores contextos.

► **Lecciones cooperantes:**

Las nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral, la capacitación prelaboral.

► **Lo que deja la lección:**

El haber podido iniciar, y luego sostener, el Programa satisfactoriamente, a partir de la capacidad de rediseñar la estrategia y no atarse a una estructura preestablecida (quizá apta para otro contexto).

El haber capitalizado la crisis como una oportunidad de redefinir e innovar, construyendo estrategias propias de capacitación e inserción para colectivos vulnerables.

LA CAPACITACIÓN Y LA FALTA DE ANTECEDENTES

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

► **Antecedentes:**

Las características sociodemográficas del colectivo de PCDV y con baja visión en la Argentina, y, asimismo, las particularidades del éste respecto a la actividad laboral, representan el segundo aspecto (conjuntamente con las condiciones socioeconómicas del país) que ha condicionado el diseño y desarrollo del plan desde el comienzo.

El bajo nivel educativo, la falta de capacitación específica para el empleo, la ausencia de experiencia laboral y los déficits en cuanto a los procesos de rehabilitación significaron, desde el inicio, inhibidores para la consecución de los objetivos planteados.

Por otra parte, actitudes, hábitos y prejuicios socialmente contruidos han llevado históricamente a la exclusión de las PCDV de la vida social, cultural y laboral, y también a su autoexclusión. Esto tiene relación con la incorporada “cultura de la asistencia” por parte de las políticas públicas en cuanto a la población con discapacidad en general, que se retroalimenta con una limitada y frágil disposición de ésta de formarse y transformarse integralmente en trabajadores.

Otro antecedente negativo puede señalarse en que los sistemas institucionalizados de registros no proveen información completa y actualizada referida a la población con discapacidad visual y baja visión. Ello dificulta la caracterización de los potenciales beneficiarios y el conocimiento del colectivo a partir de variables como la edad, el nivel educativo, los beneficios sociales recibidos, etc., y tiene como correlato la dificultad en el reclutamiento, disminuyendo las posibilidades de extensión del Programa.

A lo anterior se agrega la escasa vinculación de los potenciales beneficiarios con organizaciones de PCDV o similares, que podrían haber operado como una forma directa de llegar al colectivo. Se calcula que una baja proporción de los discapacitados visuales están relacionados de alguna manera con entidades tiflológicas.

Una mención especial merece, en este contexto, el hecho de que algunas organizaciones dedicadas a la educación y/o rehabilitación de PCDV y con baja visión percibían al Programa en términos de competencia y no de cooperación. En un principio, éste podía representar una disminución de usuarios de sus servicios. Finalmente, luego de un largo proceso de construcción de perfiles, los requerimientos mínimos para el ingreso al proyecto fueron:

- Edad: Entre 18 y 40 años, y hasta 45 años si ha tenido una experiencia laboral constatada los últimos dos años.
- Nivel educativo: Primaria completa.
- Proceso de rehabilitación funcional: Concluido, con énfasis en haber logrado autonomía y movilidad independiente.

Fecha: Desde el primer semestre de 2001. Etapa del Programa: Desde el comienzo y durante su proceso. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, consultoras de capacitación, beneficiarios.

► **El aprendizaje:**

La previsión del curso prelaboral en el manual del plan y la situación de base de la población con discapacidad visual en la Argentina generaron la necesidad de iniciar las actividades con cursos de formación prelaboral. Así, por vía de la práctica concreta en la capacitación, en estos cursos, se instituyó una suerte de instancia de preselección y evaluación de beneficiarios, insumo que luego se mostró de fundamental importancia para la obtención de un puesto de trabajo.

Dado que tales cursos fueron considerados esenciales, los requerimientos para participar de los mismos representaron también los criterios de ingreso al Programa.

Sin perjuicio de los requerimientos generales del perfil de beneficiario, para cada curso se fijaron condiciones de ingreso específicas, considerando la particularidad de aquél y la necesidad de su adaptación al mercado de trabajo.

La definición del perfil de los beneficiarios resultó un aprendizaje destacable, en tanto que obligó a segmentar la población objetivo a fin de que el Programa pudiera llevar adelante sus metas. Con esto, se asumió que la puesta en marcha y, junto a ella, la viabilidad del mismo, obligaban, necesariamente, a priorizar a una parte de la población que cumpliera con los requisitos necesarios para esta etapa. Al ser ésta una prueba piloto, se pensó también en una segunda instancia de formación, orientada a quienes no accedieron a los servicios educativos y de rehabilitación que se requerían para el ingreso, con el propósito de tornar esta acción más inclusiva. Otro aprendizaje importante es que, sin perjuicio de la disposición de las PCDV a insertarse laboralmente, éstas no logran formarse un panorama cabal de la práctica del mundo del trabajo en términos de responsabilidades, compromisos, obstáculos y relaciones con los demás actores de dicho ámbito. A esto se agrega su formación no orientada al mundo laboral y la autoimagen construida a partir de carencias de habilidades para desempeñarse en ese ámbito.

A pesar del bajo perfil laboral del colectivo, la aceptación y participación en la propuesta de capacitación para el empleo resultó compleja, debido a la insistente intención de incorporación al trabajo no acompañada por un mismo objetivo de formación de la gran mayoría de los beneficiarios.

► **Lecciones cooperantes:**

El diseño de los cursos: programas y evaluaciones, la inclusión laboral, la capacitación prelaboral, construir las unidades de capacitación, la definición de un estilo de gestión.

► **Lo que deja la lección:**

La estrategia de selección de beneficiarios permite poner en marcha el arduo y enriquecedor proceso de la experiencia argentina e ir contrastando con la realidad los perfiles a ser considerados en las distintas etapas del Programa y para las diferentes alternativas de empleo (relación de dependencia, microemprendimientos, inserciones colectivas, individuales, etc.)

CONSTRUIR LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN

► **Antecedentes:**

El objetivo general y, por lo tanto, la hipótesis de base para el establecimiento y posterior desenvolvimiento de las unidades de capacitación ha sido “mejorar, mediante acciones formativas y de capacitación, la productividad y la empleabilidad de las PCDV y con baja visión, fortaleciendo, a su vez, a las organizaciones participantes”. A pesar de ello, el comienzo del Programa en la Argentina se caracterizó por la baja existencia de instituciones y técnicos con acumulación en la capacitación de PCDV.

En este contexto, ya en la primera etapa, se realizaron acciones orientadas a la definición del componente de capacitación. Se estudió el *Manual de Capacitación de Dirigentes Asociativos* (elaborado por la FOAL) y surgió la necesidad de adaptación del mismo para el dictado de los cursos de líderes. Se implementaron, así, importan-

tes modificaciones, el rediseño del esquema enseñanza - aprendizaje –a efectos de adoptar una modalidad semipresencial–, la introducción del tipo de enseñanza por módulos, la incorporación de temas vinculados a la realidad de las organizaciones de PCDV y la actualización y adaptación de didáctica y contenidos.

Los Cursos de Formadores realizados en España también representaron una acción que contribuyó al proceso de construcción de las unidades de capacitación. La FOAL, en este sentido, realizó tal capacitación, con el objetivo de reproducir la misma experiencia en la Argentina, dentro de una segunda fase. Sin embargo, esta reproducción, lejos de ser un simple calco, fue una reconfiguración adaptada a la realidad del país sudamericano. En la misma, se diseñaron específicamente los contenidos, los perfiles de los cursantes y la forma de impartir conocimiento. Al mismo tiempo, se decidió que, en todos los casos, se incluyera una preevaluación de los beneficiarios, la entrega de materiales de uso pedagógico, didáctico y de práctica.

De igual modo, y a fin de abarcar a la mayor parte del país, se establecieron distintas sedes, sobre la base de un criterio de mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y/o considerando aquellos lugares donde el acceso a equipos ya adaptados y la posibilidad de obtener formación profesional resultase más dificultoso para las PCDV.

Otra de las condiciones de base para la construcción de las Unidades de Capacitación fue la evidencia de que las políticas sociales habían dado primacía al área educativa de los discapacitados visuales, pero con poca o nula relación con la inserción laboral y, como consecuencia, ello había ido en detrimento de la acumulación de experiencias en el área del mercado de trabajo.

Fecha: Desde 2001 en adelante. Etapa del Programa: Durante todo el proceso de ejecución en la Argentina. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, FOAL, docentes, consultoras de capacitación.

► El aprendizaje:

Considerando los antecedentes locales, la capacitación laboral comenzó con una fuerte idea de diseño y/o rediseño adaptativo de los modelos existentes y la construcción de nuevos paradigmas de enseñanza-aprendizaje en otros casos.

Las Unidades de Capacitación, conjuntamente con la Unidad Ejecutora, elaboraron cursos, contenidos, evaluaciones e informes, pero en un proceso de reformulación continua de los mismos, de manera que, en vez de convertirse en una propuesta estática y terminada, funcionaron como sistemas dinámicos.

Por otra parte, el Programa instrumentó la capacitación con múltiples actores, dependiendo de la experiencia de los mismos, las regiones, las fortalezas de las organizaciones de PCDV de cada lugar, la capacidad instalada en equipos, etc.

En este sentido, se realizaron convenios con universidades, para implementar algunos de los cursos; y, en otros casos, se instrumentaron directamente en empresas y con personal técnico de las mismas; también se capacitó, en forma conjunta, con las organizaciones de discapacitados visuales y la FAICA. De esta for-

ma, se consiguió una interesante combinación de sitios de formación que integraron la asistencia de personas sin problemas de visión con PCDV. En algunos casos, la capacitación contribuyó a la formación de una red de relaciones positivas de conocimiento de realidades diferentes y de aceptación y entendimiento del y con el otro, que mejoró la performance laboral y social de los beneficiarios y de la comunidad toda. En otros, como en el de la capacitación en y con empresas, impactó directamente sobre el proceso de inserción y el compromiso de los actores empresariales con el mismo. La formación específica de trabajadores con discapacidad visual, considerando el perfil de los puestos de trabajo, representó una garantía para las empresas, a la hora de incorporarlos.

Otro aprendizaje de suma importancia del trabajo fue el compromiso de los capacitadores en la tarea y el fuerte impulso motivador que significó su responsabilidad en la formación profesional.

► **Lecciones cooperantes:**

El proceso de selección de los beneficiarios del Programa, el diseño de los cursos-contenidos y evaluaciones, las nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral, la legitimación de las pasantías como un tipo de inserción, el proceso de adaptación de puestos, la sostenibilidad, la definición de un estilo de gestión.

► **Lo que deja la lección:**

El proceso de formación de las instituciones de capacitación tuvo como principal impacto el haber logrado generar y contar con recursos técnicos específicos para la formación de PCDV en la Argentina.

Del desarrollo del componente de capacitación en general y de la constitución de las unidades de capacitación, se destacó la relevancia de la inclusión de los ámbitos privado y público, con el objeto de lograr compromisos institucionales y alcanzar una esfera amplia de acción, generada a partir de acuerdos con autoridades gubernamentales, organismos públicos, organizaciones comunitarias, empresas, etc.

A raíz de la implementación de este Programa, puede contarse hoy con capacitadores que ejercen la formación del colectivo en gran parte del país, interactuando directamente con instituciones locales y la FAICA.

Por otra parte, el proyecto ha sido capaz de tomar del contexto local aspectos que hacen al mejor aprovechamiento de recursos y a la sostenibilidad de las acciones.

EL DISEÑO DE LOS CURSOS: CONTENIDOS Y EVALUACIONES

► **Antecedentes:**

El manual operativo del Programa preveía el dictado de determinadas capacitaciones, especificando sus objetivos (Curso de Formación Prelaboral y Curso de Informática), así como contenidos “a la carta”, que debían diseñarse conforme a las potencialidades de empleo y atendiendo a las necesidades de la población objetivo. Debi-

do a la escasa experiencia en formación laboral de este colectivo, no existían aspectos validados que brindar.

Por otra parte, la ausencia de una “cultura del trabajo” en beneficio de una “cultura del asistencialismo”, así como los déficits de rehabilitación y formación básica de la PCDV, eran aspectos que influían en el área de diseño de cursos, pues la línea de la que se partía no era la presupuesta por el proyecto.

Fecha: A partir de 2001. Etapa del Programa: Desde el comienzo y en constante reconfiguración y rediseño durante todo el desarrollo programático. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, docentes de consultoras en capacitación, empresas.

► El aprendizaje:

La necesidad de ajuste a la realidad concreta de la Argentina implicó el rediseño en la dimensión de objetivos y en la de implementación de la capacitación. Si bien el Programa tenía cursos prefijados, fue necesario reformular sus objetivos, perfiles de ingreso, modalidad de selección de los beneficiarios, contenidos, aspectos pedagógicos, evaluación de los asistentes, etc. Esto fue así en relación a los cursos de Formación Prelaboral, Informática o Telemarketing, y sobre las capacitaciones denominadas “a la carta”. Los cambios estuvieron orientados a la estructuración de cursos con miras a un puesto de trabajo concreto.

Una lección importante fue la flexibilidad que se requirió y el haber considerado y, a la vez, potenciado las demandas del mercado en la particular coyuntura que vivía el país. Habiéndose partido de un escenario donde no se contaba, en general, con capacitadores específicos para personas con deficiencias visuales, se logra ir formándolos a través de un óptimo uso de los recursos disponibles.

En algunos casos (Informática), los docentes capacitados en el exterior formaron, a su vez, a otros capacitadores, que pertenecían a universidades nacionales o entidades tiflológicas. En otros, se trabajó con capacitadores con gran experiencia en determinadas temáticas, brindándoles herramientas pedagógicas específicas para el dictado de cursos a PCDV como, por ejemplo, de Evaluación Sensorial de Perfumes y Bebidas, de Operación y Manejo de Kioscos y Pequeños Comercios, o de Gestores Sociales.

Otro caso interesante se dio con las empresas Aceitera del Valle y La Bonita, de Catamarca. Las mismas desarrollaron capacitaciones básicas en el rubro de cata de aceite de oliva, a las que el Programa asesoró pedagógicamente para llevar adelante esta actividad.

Se modificaron también las cargas horarias de algunos cursos que estaban prediseñados a partir de la transformación de sus objetivos. Un ejemplo de ello fueron los Cursos de Informática, donde se amplió dicha carga y se expandió la capacitación más allá de las fronteras programáticas, esto último debido a que las herramientas que aportaba la Informática permitían mejoras en la calidad de vida de las PCDV, que trascendían las posibilidades de empleo.

También se rediseñaron los cursos de Fortalecimiento Institucional. En sus objetivos, se orientaron claramente a fortalecer competencias de gestores de organizaciones vinculadas a la discapacidad visual, de miembros de entidades no guber-

namentales de carácter social y de funcionarios de áreas gubernamentales vinculadas con estas temáticas, a través de la capacitación y el seguimiento institucional, proporcionando herramientas de gestión. En su implementación, los mismos se definieron por una modalidad semipresencial, que incrementó la participación y el alcance al interior del país. Por otro lado, se redefinió también el público a alcanzar, orientándose a dirigentes o potenciales líderes organizacionales.

Identificar la necesidad de evaluaciones continuas de los cursos fue otro aprendizaje importante. Dichas evaluaciones se dirigieron a examinar el grado de satisfacción de los beneficiarios y el cumplimiento de los términos de referencia por parte de los docentes. Se fue construyendo entonces un criterio que permitió mejorar y complementar a los capacitadores la evaluación con los propios beneficiarios; tal relación se enriqueció con un enfoque multidisciplinario, que no había sido previsto. Así, pues, el desempeño y la participación de los alumnos en cada curso fue un elemento más para la construcción de un pre-perfil laboral, estandarizándose procedimientos, criterios y modalidades de calificación, más allá del curso de que se tratara.

La evaluación de los capacitadores también enriqueció el conjunto de la capacitación y arrojó como resultado un cuerpo docente que no fue únicamente transmisor de conocimientos determinados, sino que logró exitosamente conformar un equipo humano que, desde las unidades de capacitación, también se desempeñó en un rol socializador grupal e individual.

► **Lecciones cooperantes**

El proceso de selección de los beneficiarios del Programa, la capacitación pre-laboral, la construcción de unidades de capacitación, las nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral, la legitimación de las pasantías como un tipo de inserción.

► **Lo que deja la lección**

Se avanzó en un modelo normalizado de enseñanza – aprendizaje, específico para este colectivo y su inserción laboral, combinando equilibradamente las posibilidades de empleo que ofrecía el mercado y las necesidades y requerimientos de los beneficiarios en sus aspectos orientados al ámbito laboral y a su integración social.

Se progresó, además, en la dirección de ese modelo hacia la demanda del mercado de empleo, sin perder de vista las expectativas de formación del colectivo, no siempre totalmente compatibles con dicha demanda.

Quedó asimismo realizada la formación técnica de un cuerpo de docentes que pertenecía a organizaciones tiflológicas, universidades o entidades de capacitación, e incluyó a las propias empresas, donde se insertaron los beneficiarios. Esta modalidad formativa no existía con anterioridad al Programa.

Por último, también quedaron definidos los criterios de selección de beneficiarios y el aprendizaje de haber implementado una modalidad de construcción de los mismos desde la capacitación, en un trabajo multidisciplinario entre gestores laborales y docentes de los cursos.

LA CAPACITACIÓN PRELABORAL

► Antecedentes

La capacitación laboral se dirige a una población lejana al mercado de trabajo, mayoritariamente con escasa educación formal, bajo nivel de rehabilitación y sin antecedentes laborales.

A ello se le suma, aunque en menor medida, una dimensión de protección económico-institucional, a través de la cual una proporción del colectivo recibe beneficios económicos del Estado por su discapacidad. Este aspecto, contribuye, en algunos casos, a desalentar una disposición activa hacia la búsqueda de empleo.

En este contexto, los posibles usuarios desconocían las particularidades del mercado de trabajo actual, así como sus propias potencialidades y limitaciones.

La ausencia de una cultura del trabajo también en este colectivo se constituyó como un antecedente negativo para el acceso al mercado de empleo.

En la Argentina, existe legislación de protección de las personas portadoras de alguna discapacidad en áreas como salud, educación y seguridad social, que buscan neutralizar o minimizar tal desventaja. Sin embargo, por otro lado, esto se ve fuertemente relativizado en términos prácticos, pues no todos los beneficiarios del Programa perciben una pensión por su discapacidad y, por otra parte, la misma no representa, en la mayoría de los casos, un ingreso que permita una vida autónoma.

Fecha: Desde el comienzo del Programa en adelante y continuo. Etapa del programa: Desde 2001 en adelante.

Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, docentes, empresas, usuarios, organizaciones tiflológicas locales.

► El aprendizaje

El proceso desarrollado en la capacitación prelaboral representó una forma exitosa de formación básica para la construcción de competencias laborales en un colectivo desalentado. Es así que se hizo hincapié en los aspectos motivacionales del grupo, dándole herramientas para la búsqueda de empleo, a partir de metodologías de tipo dinámica y vivencial.

Los cursos se evaluaron como imprescindibles y aportaron enseñanzas en varios sentidos.

Dado que el dictado de los cursos y la evaluación de los participantes se hizo desde una perspectiva interdisciplinaria, y también gracias a que el proceso enseñanza – aprendizaje se motorizó metodológicamente con dinámicas grupales y de experiencia de vida, el prelaboral generó un espacio de relacionamiento entre los beneficiarios y entre éstos y los docentes, que tendió a capacitarlos socio-laboralmente. Esto disminuyó los impactos psicosociales de adaptación a la nueva realidad laboral, facilitando la búsqueda e inclusión laboral.

Colaboraron en la conformación o mejoramiento de la autoestima de la población objetivo, así como en la toma de conciencia de sus potencialidades y capacidades, y se contribuyó a reducir las autopercepciones negativas, limitantes y estigmatizantes que posicionaban a esta población en un rol pasivo y demandante, disminuyendo su capacidad para la acción y el logro de metas.

Tendieron a aumentar la confianza y las expectativas de conseguir empleo entre la población desocupada.

El tipo de capacitación brindada y el cambio de perspectivas respecto al mercado laboral, también cooperaron con la búsqueda autónoma de empleo.

La evaluación de beneficiarios y la aprobación del curso por cada participante permitió, a su vez, construir un pre-perfil laboral, que se agregó como otra variable al seleccionar a los candidatos a ser presentados ante un puesto de trabajo concreto. Este pre-perfil, además, se tornó básico para la búsqueda específica de inserción laboral y para el éxito y sostenibilidad de la misma, ya que disminuyó las probabilidades de error en selección del beneficiario.

Vale decir que la participación de los beneficiarios en el Curso de Formación Prelaboral permitió un mejor acercamiento al pre-perfil laboral de cada uno de ellos, lo que brindó al equipo una herramienta de alto valor a la hora de la selección de cada beneficiario para su presentación ante un empleo.

Esta preselección correspondió al inicio, a la esfera de obligaciones y responsabilidades del gestor laboral. Y debido al gran número de postulantes a ciertos cursos, se constituyó, por vías de la práctica, en una instancia de selección y evaluación, que debería estar pensada y prevista en futuros proyectos de características similares.

El dictado de este curso en localidades del interior del país, donde la preselección de participantes estuvo a cargo de las organizaciones tifológicas de cada lugar, dio protagonismo y jerarquizó la toma de decisiones por parte de PCDV, lo que, simultáneamente, fortaleció institucionalmente a dichas entidades.

► **Lecciones previas**

El proceso de selección de los beneficiarios del Programa, la construcción de las unidades de capacitación, el diseño de los cursos: contenidos y evaluaciones.

► **Lecciones cooperantes**

La inserción laboral de PCDV en un contexto de crisis socioeconómica, el proceso de selección de los beneficiarios, la edificación de las unidades de capacitación, el diseño de los cursos: contenidos y evaluaciones, la nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral y su seguimiento.

► **Lo que deja la lección**

La eficacia del curso prelaboral versó en educar instrumentalmente y al mismo tiempo en valores de autorreconocimiento, autoconfianza y desestigmatización. En la práctica, además, el prelaboral, en muchos casos, cumplió una importante función socializadora, representando la primera instancia de contacto de los beneficiarios con el Programa, con sus pares y con la problemática del empleo. Poner en “movimiento” hacia una “cultura del trabajo” a una población que tiene fuertemente incorporada una “cultura del asistencialismo”.

Utilizando las herramientas que se brindaron en la capacitación (ver la descripción del curso en el capítulo 2 de la publicación), las PCDV lograron identificar sus competencias y, de ese modo, realizaron una búsqueda laboral activa.

LAS NUEVAS ÁREAS DE EMPLEO

► Antecedentes

La crisis socio-económica que azotó a la Argentina durante el inicio de la ejecución del Programa, obligó a pensar estrategias alternativas para la capacitación e inserción laboral a las ya existentes y probadas en otros momentos históricos y en otros países, como ser masajista, operador telefónico y actividades vinculadas con la música.

La crisis operó para el proyecto como disparador de un proceso de innovación, obligando y permitiendo descubrir nuevas áreas de trabajo que, hasta el momento, no habían podido ser pensadas, ni por el colectivo social general ni por los propios involucrados, como alternativas legítimas de trabajo.

El desarrollo de nuevos mercados no estuvo basado en el agotamiento de las ramas de actividad tradicionales, sino en la búsqueda de profesiones y oficios que potenciaran las capacidades de este colectivo en particular, generando diferenciadores en relación a los demás.

Fecha: Desde 2001 en adelante. Etapa del Programa: Desde el comienzo del Programa Argentina. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, unidades capacitadoras, empresas, instituciones de PCDV y gobiernos provinciales.

► El aprendizaje

Una de las lecciones aprendidas puede formularse en relación a la visibilidad que cobra en épocas de crisis la rígida estructuración de los espacios socio-laborales asignados a la población con discapacidad en general y en particular a las PCDV, difícilmente cuestionables en un marco de estabilidad económico-social.

La costumbre y la adjudicación rigidizante de roles laborales para personas con discapacidad han operado como inhibidores para el desarrollo de nuevas áreas de empleo para esta población. Este abanico de trabajos preestablecidos redundó en el fortalecimiento de estigmatizaciones que dificultan la movilidad laboral. De esta forma, se ha construido, en el imaginario colectivo, una asociación entre ciertas discapacidades y perfiles de puestos, que condicionan fuertemente la inserción de todo sujeto que pueda considerarse portador de tal problemática.

Queda así legitimado entre los diferentes actores involucrados en estos procesos de inclusión al mercado laboral (empresarios, profesionales y también las personas discapacitadas) que la pertenencia a determinados grupos de discapacitados genera una capacidad directa para determinados puestos de trabajo, en detrimento de una búsqueda de habilidades individuales. En términos generales, se ha puesto el acento en la discapacidad más que en el sujeto en forma integral, que tiene intereses, habilidades y deseos particulares.

Con la búsqueda y la inserción efectiva de PCDV en nuevas áreas de empleo o nichos de mercado, se logró demostrar que los mismos constituyen un segmento de población con potencialidades más amplias que las tradicionalmente consideradas. El buen desempeño en puestos de trabajo alternativos consi-

guió posicionar a esta población como competitiva en habilidades no tradicionales y sentó las bases empíricas para una ulterior expansión de búsquedas de nuevos nichos. A su vez, pudo erigirse como ejemplo a seguir por otros actores sociales, quienes, como tales, son depositarios de estigmas y limitaciones que pueden ser revertidos.

La búsqueda y desarrollo efectivo de nichos de mercado representó por un lado, una mejora de la eficiencia de la capacitación para la inserción laboral; por otro, el desarrollo de un proceso innovador que le permitió al Programa transformarse y sobrevivir, redefiniendo los objetivos inicialmente planteados.

Las nuevas áreas de empleo fueron exploradas en un proceso de retroalimentación entre las empresas visitadas (con las que se realizaron múltiples gestiones a diferentes niveles), los estudios de puestos, el análisis de actividades de los sectores económicos con mejores potencialidades e informaciones poco sistematizadas de actividades desarrolladas por este tipo de población a nivel internacional. A esto se sumó la acción conjunta en el proyecto de las asociaciones de tiflológicas, las autoridades provinciales y las empresas.

La naturaleza de las nuevas ocupaciones consideradas, la capacidad de las mismas de reportar un beneficio individual y, a su vez, un reconocimiento social y una utilidad comunitaria, también representó una de las lecciones. Si bien la coyuntura socioeconómica desencadenó un proceso en el cual la demanda de trabajo estuvo fuertemente presente en el diseño del modelo de capacitación-inserción a desarrollar, cabe destacar que las experiencias exitosas derivaron de la combinación de este aspecto contextual con procesos que, en forma singular, contemplaron la especificidad de la oferta de trabajo. De esta manera, se generaron espacios basados en la experiencia o enfatizando en la eficiencia de este tipo de trabajadores, lográndose legitimar la inserción y, simultáneamente, mejorar las expectativas de los beneficiarios.

► **Lecciones cooperantes**

La inserción laboral de PCDV en un contexto de crisis socioeconómica, la inclusión laboral, capacitación prelaboral, la construcción de redes.

► **Lo que deja la lección**

Se rescata del proceso llevado a cabo por la experiencia argentina la búsqueda permanente de nuevas áreas de empleo. En este sentido, cabe destacar la definición estratégica que significó la construcción de un proceso continuo de detección de nuevos nichos de mercado como la manera más eficiente de lograr las inserciones. La lección que dejan la búsqueda y posterior definición de estos nichos para este colectivo es la convicción de que la sostenibilidad depende, en gran medida, del desarrollo de un proceso de innovación permanente, que permita fomentar, de manera continua, la inserción laboral sin estigmatizaciones. Actualmente, algunos de los nichos trabajados por el Programa integran el tipo de ocupaciones tradicionales para el colectivo, en la visión de los propios beneficiarios, quienes disminuyen sus expectativas nuevamente y sobre los que se corre el riesgo de recomponer estigmas (ahora desde otros lu-

gares). La innovación continua en la búsqueda de puestos parece ser un camino válido para compensar la falta de cultura para el trabajo del colectivo. Por otra parte, el número de inserciones logradas en estas nuevas áreas y la estabilidad de las mismas, también evidencian la importancia del proceso.

LA INCLUSIÓN LABORAL

► Antecedentes

En la década del 40 se crearon en la Argentina organismos públicos que dieron empleo a personas con discapacidad visual (coro polifónico, banda sinfónica, editora nacional braille). En esa época, el sector lideró, desde el punto de vista gremial, las reivindicaciones y también las conquistas legislativas que incidieron en el colectivo de personas con discapacidad.

Luego, en los años 60 y 70, se pueden constatar casos aislados de empleo de personas con discapacidad visual, (como, por ejemplo, en las empresas automotrices IKA, de Córdoba, y Fiat, de Buenos Aires), pero la inexistencia de una institucionalidad acorde hizo imposible su sostenibilidad.

Por otra parte, las inclusiones en el ámbito público se debieron, en general, a esfuerzos personales de los interesados y no a políticas específicas.

La experiencia en inclusión laboral de personas con discapacidad en el empleo privado tomó más auge en la década del 90, no obstante se refería, en general, a otros tipos de discapacidad.

En el caso del Programa, el abordaje a las empresas –y la colocación en las mismas de trabajadores de este colectivo– fue realizado en un mercado de empleo deprimido, aspecto que no fue el presupuesto con el que arrancó, pues el diseño se realizó con anterioridad a 1999 y pensado para economías en crecimiento.

Por su parte, los actores empresariales carecían completamente de experiencia en la inclusión de trabajadores con discapacidad visual y su imaginario giraba, en el mejor de los casos, en torno a tareas tradicionalmente realizadas por PCDV.

Fecha: Desde 2001. Etapa del Programa: Actividad realizada durante todo su desarrollo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, unidades capacitadoras, empresas.

► El aprendizaje

La interacción con la esfera empresarial y la mirada sobre el individuo se desarrolló, básicamente, en un proceso que contó con los siguientes componentes:

- Definición de sectores de actividad y tipos de empresas.
- Entrevistas iniciales con la empresa, concreción de convenios y establecimiento de una política de empleo.
- Identificación y diagnóstico de los posibles puestos a ser ocupados por las PCDV.
- Análisis de puestos.

A partir de esto, se realizó:

- Búsqueda y preselección de trabajadores por parte del equipo del Programa,

según el puesto de trabajo y perfil requerido por la empresa.

- Presentación a la empresa de los candidatos al puesto, para su correspondiente selección.

El proyecto acompañó el proceso de entrevistas selectivas, siendo la empresa la que realizó la elección final, en un proceso normalizado.

Paralelamente a la elección del candidato, se profundizó el proceso de adaptación al puesto de trabajo, con la inclusión de la persona al mismo, reajustándose, de ser necesario, en el seguimiento laboral.

Una vez seleccionado el candidato (en función de los puestos analizados y el perfil de beneficiarios), se continuó con:

- La inclusión laboral, acompañándose al empleado en los primeros momentos, realizando los ajustes necesarios y dando también un apoyo a supervisores directos y compañeros de área.

- Una vez que se incorporó el trabajador a la empresa, prosiguió el seguimiento hacia el empleado y la empresa, brindando contención, asesoramiento y ajustes organizacionales.

El conjunto de acciones realizadas sobre el sector empresarial obtuvo como consecuencia inserciones específicas y, fundamentalmente, cambios en las percepciones de los empresarios sobre este grupo de trabajadores. A partir de experiencias concretas donde las PCDV desarrollaron actividades laborales, se observó que los actores que interactuaban en las mismas (supervisores, directores de áreas, gerentes de recursos humanos, etc.) modificaron los preceptos referidos a las competencias del colectivo.

Surgieron nuevos tópicos respecto de los discapacitados visuales en tanto trabajadores:

- Son eficientes y eficaces en el desempeño laboral.

- Requieren un período de adaptación específico, pero el mismo no es traumático para la empresa.

- Colaboran a mejorar el clima laboral.

- Contribuyen a la disminución de los niveles de rotación.

- En tanto empleados, desarrollan capacidad de compromiso con la misión empresarial.

- Representan menores costos laborales.

- Mejora la responsabilidad social de la empresa y, como consecuencia, la imagen de la misma.

El trabajo en la esfera empresarial logró construir una metodología de abordaje con la cual se lograron inserciones sostenidas en el tiempo, que destacan la calidad laboral y la eficiencia de estos trabajadores.

Los empresarios involucrados valoraron positivamente un conjunto de aspectos del Programa; por caso, su eficiencia y la baja burocratización, así como también otros detalles relacionados con los trabajadores incluidos: el buen nivel de la capacitación demostrada por ellos y el buen manejo de las relaciones laborales.

Por otra parte, las personas incluidas en el mercado de trabajo manifestaron niveles importantes de satisfacción con el conjunto de etapas que atravesaron en el Programa. Los cursos fueron evaluados como instrumentos positivos para la inserción laboral y como un mejor manejo de ciudadanía. El trabajo del equipo también fue bien recibido desde dimensiones técnicas y afectivas. Los beneficiarios declararon haber incorporado conocimientos importantes a través de metodologías diseñadas a su medida, a la vez que se sintieron contenidos y respetados en el proceso.

► **Lecciones cooperantes**

Las nuevas áreas de empleo, el proceso de adaptación de puestos y el de selección de los beneficiarios del Programa, la capacitación prelaboral, la construcción de las unidades de capacitación, el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional, la construcción de redes.

► **Lo que deja la lección**

El proceso desarrollado recoge, como primer impacto, las casi 300 inserciones efectivamente realizadas, hecho éste sin precedentes en el mercado de empleo argentino. En este sentido, el Programa contribuyó a la modificación del mismo, aportando elementos hacia una mayor inclusión.

Sobre la población con discapacidad visual se produjeron beneficios como: la percepción de nuevas fuentes de trabajo y de la importancia del empleo en el desarrollo personal y del grupo de pertenencia. En el conjunto de beneficiarios que comenzó a trabajar, los cambios mencionados aludieron a modificaciones importantes de la vida personal y familiar.

Por último, entre los actores empresariales, se lograron mejoras específicas en la valoración de las capacidades y competencias laborales de PCDV.

Cabe destacar que las inserciones se distribuyeron en más de 30 empresas de rubros y tamaños diversos, además de los puestos logrados en la esfera gubernamental y por vía de microempresas y kioscos solidarios.

EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE PUESTOS

► **Antecedentes**

Como consecuencia de la escasa presencia de personas con discapacidad en el mercado de empleo, existe un generalizado desconocimiento de lo que implica el proceso de adaptación a puestos como único camino a la igualdad de oportunidades.

El diseño original del Programa no contemplaba ninguna inversión ni gestión respecto a la adecuación de los lugares de trabajo, aspecto que representaba una dificultad fundamental en el proceso de inserción.

En este sentido, conviene resaltar los antecedentes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuales, fundamentalmente, se expresan por medio del Convenio 159 y la Recomendación 168 sobre la rehabilitación profesional y el empleo de los minusválidos.

Por otra parte, la OIT también realizó un Repertorio de Recomendaciones

Prácticas sobre “Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo”, donde se subraya la importancia de focalizar en acciones que posibiliten usar las habilidades y el potencial de las personas con discapacidades.

“Aun cuando el Repertorio está destinado primordialmente a los empleadores, se debe recordar que los gobiernos desempeñan un papel esencial por lo que se refiere a la creación de un marco legislativo y de política social propicio y a la oferta de incentivos para promover las oportunidades de empleo de las personas con discapacidades.” (OIT. “Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo”. www.ilo.org.2002.)

Fecha: mediados del año 2002 hasta finales del programa. Etapa del programa: Desarrollo medio. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, empresas, unidades de capacitación.

► El aprendizaje

La adaptación a puestos es un proceso complejo, que trasciende la mera adecuación tecnológica. En todo proceso de este tenor se identifican tres momentos:

1º) Pre – adaptación.

2º) Adaptación propiamente dicha.

3º) Adaptación – acomodación – adaptación.

1º) Pre-adaptación:

Comienza desde la gestión en las empresas, con una mirada técnica y clínica. Se realiza la identificación y el diagnóstico de los posibles puestos de trabajo a ser ocupados por personas con discapacidad. Se mantienen diversas reuniones con actores clave, como: responsables de operaciones, sistemas, capacitación y supervisores.

2º) Adaptación propiamente dicha:

Se analizan los puestos ya identificados, incluyendo una primera prueba de compatibilidad de sistemas. Se acompaña el período de capacitación que brinda la propia empresa, adaptando el entorno y el material que se utiliza y brindando asesoramiento a los capacitadores. Paralelamente, se implementan: la adaptación al trabajador, de ser necesario (por ejemplo: ayudas ópticas), y la adaptación al puesto (ambientales y tecnológicas). En relación a estas últimas, no sólo se trata de la instalación, según sea menester, del lector de pantalla o magnificador, sino de la adecuación de estas aplicaciones a los sistemas propios de cada empresa. De este modo, al finalizar la capacitación, el potencial trabajador estará en condiciones de incluirse al puesto.

3º) Adaptación – acomodación – adaptación:

Por último, existe un proceso de adaptación continua en el momento de inserción y seguimiento laboral, en el cual se realizan los ajustes necesarios al entorno y la persona.

En todo este proceso hay un eje transversal, donde el trabajador, con su historia de vida, debe adaptarse a la empresa y ésta abrir su horizonte hacia la diversidad.

Trabajador/Empresa

A continuación, se detalla un ejemplo del Proceso de adaptación llevado a cabo en la empresa Visa S.A.:

Pre - adaptación: Se mantienen diversas reuniones de gestión con la directora del área de Recursos Humanos de la empresa. Se define, en forma conjunta, que el sector a ser evaluado para la incorporación de PCDV será el Call Center. Luego de mantener varias reuniones con los diversos actores (supervisores de áreas, gerentes de operaciones, responsables de capacitación, responsables de sistemas y otros), se define que el área dentro del Call será Autorizaciones.

Adaptación propiamente dicha: Se realiza el correspondiente análisis de puesto y una primera prueba de compatibilidad de las aplicaciones propias con el sistema de la empresa.

Respecto a la adaptación del trabajador, se evalúa que uno de los trabajadores necesita lentes de contacto de alta tolerancia y filtros para control de deslumbramiento. Respecto a la adaptación del puesto, se ejecuta la correspondiente adaptación del ambiente, y, en cuanto a la tecnología, se trabaja en conjunto con responsables de sistemas y supervisores para lograr la adaptación de las aplicaciones para PCDV con el sistema propio de la empresa.

Simultáneamente, se mantienen distintas reuniones con los capacitadores, para definir la orientación a seguir, y se realiza la adaptación del entorno de capacitación y el material a utilizar. Con esta base, al finalizar la capacitación, los trabajadores ocupan el puesto de trabajo correspondiente.

Adaptación – acomodación - adaptación: En el seguimiento, se continúa con la adaptación tecnológica, ya que es necesario realizar algunos ajustes on - line. Paralelamente, se realizan ajustes en la tarea, conjuntamente con la supervisora, como así también en lo que respecta a la adaptación de la persona a la empresa y viceversa.

► **Lecciones cooperantes**

Las nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral, la sostenibilidad, el seguimiento laboral, el proceso de adaptación a puestos, la sostenibilidad de los puestos de trabajo.

► **Lo que deja la lección**

El proceso de adaptación es una etapa ineludible para lograr las inserciones laborales de personas con discapacidad. Las condiciones actuales de beneficiarios y empresarios respecto a la temática inhiben la gestión de ambos actores por sí solos de la compleja relación que, como se ha visto, resulta de la necesaria adaptación a puestos laborales. Más allá del proceso altamente interactivo que han desarrollado y siguen transitando el Programa, los beneficiarios, las empresas y los capacitadores, la experiencia parece indicar que, por el momento, los planes de inserción laboral deben hacerse cargo de los costos y la gestión que implica la adaptación de marras.

A partir de estas acciones y del alto nivel de incidencia que las mismas tuvieron en el logro de inserciones, se destaca como lección aprendida la necesidad de incorporar el proceso de adaptación como parte de cualquier gestión de inclusión de personas con discapacidad al mercado de trabajo.

CADENA Q

► Antecedentes

La instalación de kioscos atendidos por PCDV es un proyecto que la FOAL viene desarrollando en ocho países latinoamericanos; sus antecedentes se encuentran en Ecuador y Perú. Se pueden establecer dos grandes dimensiones respecto a los antecedentes de este proyecto:

1) Por un lado, la acumulación existente a partir del proyecto “Galenas” de la FOAL en España y su adaptación e implementación en Latinoamérica según se expresó.

2) Por otro, el conjunto de circunstancias locales que aceleraron o dificultaron el proceso en el caso específico de la Argentina.

En relación a lo primero, cabe expresar que se pudo interactuar asumiendo y capitalizando aciertos y errores de los proyectos que se ejecutaban en los restantes ocho países latinoamericanos, brindando, a su vez, las experiencias de trabajo que iban procesándose en la Argentina. Concretamente, se aportaron metodologías y herramientas en algunos aspectos prioritarios como selección y capacitación de beneficiarios, de modo de optimizar el proyecto en general.

En relación a lo segundo, cuentan como antecedentes: el debilitamiento de las asociaciones locales, la falta de capacitación de beneficiarios en la temática y la falta de entidades capacitadoras específicas.

Se debe agregar, además, que la vigencia de una ley que prevé la concesión de espacios públicos a personas con discapacidad en general, mediante un régimen de promoción laboral y la existencia de normas análogas a nivel de algunas provincias, fue un aspecto que, en algún sentido, tuvo claroscuros. Por una parte, existían antecedentes de PCDV atendiendo kioscos con experiencias dispares, y, por otra, había un gran número de espacios ya concedidos a nivel nacional en universidades, reparticiones públicas, etc., lo que exigía buscar nuevos lugares no considerados e interactuar con otros actores locales privados o públicos para establecer alianzas.

A partir de estas bases, en 2002, el Programa decide desarrollar el proyecto “Cadena Q”, con recursos ahorrados por el mismo hasta el momento. Se realiza una primera capacitación a partir de un “Curso de Manejo y Operación de Pequeños Comercios” a PCDV. Previamente, el Programa gestiona cesiones de espacios donde los kioscos puedan ser instalados y también la construcción de los mismos.

Fecha: Mediados de 2002 hasta el final del Programa. Etapa del Programa: Desarrollo medio. Actores intervinientes: FOAL, FAICA, Unidad Ejecutora, MTESS, unidades capacitadoras, organizaciones tiflológicas locales, gobiernos provinciales y municipales.

► El aprendizaje

El desarrollo de la red de kioscos solidarios representa otra de las fuentes de aprendizaje múltiple que se tratará en forma individualizada. La instalación de 48 kioscos atendidos por PCDV, distribuidos en el país, con su consecuente creación directa de puestos de trabajo, más la amplia cobertura de este proyec-

to –que alcanza a 12 provincias, así como la ciudad de Buenos Aires– y las intensas acciones del Programa con múltiples actores representan las principales fuentes mentadas.

Del proceso de instalación de kioscos solidarios se desprenden aprendizajes en muchas dimensiones:

- Sobre la generación de puestos directos y su sostenibilidad.
- Acerca de la descentralización del Programa respecto al área primaria de ejecución (Buenos Aires, Córdoba y Rosario, es decir, grandes conglomerados urbanos).
- En los mecanismos de búsqueda y negociación con múltiples actores locales.
- En el fortalecimiento de otras instituciones (principalmente, las asociaciones locales de discapacitados visuales).
- A partir de los procesos personales de los beneficiarios: fortalecimiento de la autoestima, asunción de responsabilidades, manejo empresarial.
- Proceso de visibilidad social de la problemática a través de una imagen positiva del trabajador discapacitado visual.

En relación al proceso, “Cadena Q” surgió claramente asociada al proyecto encarado a nivel continental por la FOAL, pero la apropiación por parte del programa argentino se realizó sólidamente desde el inicio. A medida que se comenzaba a ejecutar, se fueron delineando objetivos y estrategias propias que no estaban presentes al momento de la implantación del plan. Se definieron objetivos para la Argentina y se elaboró un plan operativo. Al igual que en las otras áreas de inserción, no se vislumbraba que el proyecto se definiera con claridad desde el comienzo, sino que fue el propio devenir de los acontecimientos, de los avatares de la gestión y de los logros y las dificultades encontradas, lo que tornó necesaria una definición de los distintos aspectos involucrados.

Se redefinió el tipo de empleo que promovía el proyecto, se implementaron cursos de capacitación a los posibles beneficiarios con objetivos claramente identificados, como: “Gestión operativa del comercio, prestando atención a la cultura organizacional en el cual estarán insertos. Teórico y práctico, herramientas para operar comercialmente, comprender la dinámica del mercado, establecer precios, técnicas de marketing, publicidad, política de compraventas”. También se fue explicitando la necesidad de que el emprendimiento fuese apropiado por las organizaciones de y para PCDV y se definieron claramente algunas características del tipo de lugar deseado para el emplazamiento de estos comercios.

El proceso de reformulación fue lo que permitió que el Programa se fuera apropiando del proyecto, reforzado por los éxitos obtenidos de las gestiones realizadas. Desde el comienzo se incorporó la voluntad de trascender el ámbito capitalino, y el proyecto fue encarado con énfasis en el interior del país tanto como en Buenos Aires. Se planificaron cursos y se realizaron visitas periódicas de la Unidad Ejecutora del Programa al interior del país. Las gestiones fueron realizadas hacia diferentes actores: ámbito público, actores sociales y comunitarios y asociaciones de PCDV. Se lograron compromisos instituciona-

les, posicionando al proyecto en una esfera amplia, ya que se involucraron acuerdos con autoridades gubernamentales, organismos públicos y diferentes fuerzas de la comunidad.

La implementación del proyecto “Cadena Q” comenzó con la gestión de espacios, la búsqueda, selección y capacitación de beneficiarios; paralelamente, se diseñaron dos modelos de kiosco: uno, para instalación externa, y otro, para ambientes cerrados, y se llamó a licitación para la construcción de los mismos.

Las acciones de “Cadena Q” en el interior implicaron una fuerte negociación con provincias, municipalidades y otras instituciones para el logro de espacios. En muchas de las localidades en las que se promovió el desarrollo de Cadena Q, se realizaron encuentros con autoridades locales, instituciones de tiflológicas, docentes de instituciones de rehabilitación, etc.

Paso a paso, se fue construyendo la red de socios gubernamentales y de la sociedad civil, que llevaron a cabo este proyecto y que además quedó instaurada para el resto de las acciones.

A la vez, gracias a la interacción de diversos componentes del Programa, y a través de los cursos de formación de Gestores Sociales, se lograron fortalecer a las asociaciones de PCDV de algunas localidades. Éstas se transformaron en aliadas de la ejecución del proyecto, mostrándose como caso paradigmático el de la asociación tiflológica de Catamarca, la cual se encontraba, al comienzo del proyecto, totalmente desarticulada, constituyéndose luego en motor fundamental para la gestión y ejecución del mismo.

Otro caso es el de Jujuy, cuya asociación realizó, por ejemplo, una fuerte y sostenida acción para la obtención de espacios para cuatro kioscos.

En otro orden, se promovió el cumplimiento de normativas nacionales y provinciales, ya que, merced a convenios firmados con el propio Ministerio de Trabajo de la Nación, se otorgó, a través del Programa, financiamiento a quienes habían sido adjudicatarios de espacios públicos para instalar y montar kioscos con criterios y modalidades similares a las que se utilizaban para otros beneficiarios de la red. Hacia el final del Programa, el Ministerio de Trabajo de la Nación creó, a través de fondos públicos, una línea de subsidios para los concesionarios de la ley 24.308, a efectos de que pusiesen en marcha estos emprendimientos.

Asimismo, vale señalar que, aunque, en un principio, hubo otros criterios, desde 2003, se estableció que los beneficiarios de “Cadena Q” que instalaran kioscos, una vez que el establecimiento lograra rentabilidad y con un plazo de gracia de tres meses, deberían abonar un canon mínimo denominado “solidario”, que se utilizaría para fortalecer y, en algún sentido, dar un viso de sostenibilidad a la red. Este canon, equivalente a 10 dólares, debió ser depositado en una cuenta especial de la FAICA, la que lo administrará para toda la red una vez concluido el Programa.

Desde éste, se tiene la convicción de lo importante que resulta el compromiso de los beneficiarios con el proyecto. Por esta razón, se trabaja en contra de la

percepción del aporte (un kiosco y dinero para compra de mercadería) como una donación, pues se entiende que eso podría fortalecer la sensación de asistencialismo que se pretende erradicar.

En la definición de objetivos locales se destaca, por un lado, la promoción de empleo sostenible y la integración social para personas discapacitadas visuales, así como la incorporación de las mismas como fuerza productiva en la comunidad; por otro, el fortalecimiento de la Federación Nacional y de las entidades locales de PCDV.

Los lugares se definieron como de “gran concurrencia de público, que prestarán diversos tipos de servicios, principalmente kioscos”.

► **Lecciones cooperantes**

El proceso de selección de los beneficiarios del Programa, construir las unidades de capacitación, el diseño de los cursos –contenidos y evaluaciones–, la sostenibilidad, el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional y el de áreas gubernamentales, la edificación de redes, la definición de un estilo de gestión

► **Lo que deja la lección**

Los 48 puestos de trabajo obtenidos en 12 provincias, mediante esta modalidad, revisten importancia en sí mismos.

La contribución de la instalación de kioscos al fortalecimiento de redes sociales heterogéneas y descentralizadas. La construcción de alianzas con actores locales, considerando, pero también transformando, a la realidad local.

Por último, cabe destacar que, si bien este componente surge relacionado con el proyecto que la FOAL promueve en otros países, se realizó con ahorros producidos en la gestión del proyecto en la Argentina. De este modo, se redefine y enriquece el plan global con los cambios e innovaciones en procedimientos y reglas.

LA SOSTENIBILIDAD

► **Antecedentes**

El Programa es ejecutado con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que es administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Mediante este Fondo, se realizan proyectos piloto, que favorecen el mejoramiento del sector productivo privado. Estos proyectos son siempre a término, pues la intención es que los actores que intervienen puedan capitalizar la experiencia y continuarla por sus propios medios.

No obstante, el diseño del Programa en sí no preveía actividades que permitieran visualizar la forma en que podría hacerse sostenible el proyecto, sea en lo institucional como en lo financiero.

En este sentido, el mismo padeció problemáticas similares a las que se presentan en casi todo el resto de América Latina. En general, la ejecución de la capacitación laboral se apoya en un universo fragmentado, descoordinado, desar-

ticulado de agentes. Estas carencias impiden la acumulación sistematizada de acciones virtuosas, partiendo siempre de cero.

Sobre esta realidad, se torna muy engorroso lograr bases de formación permanente, de acceso universal y con sostenibilidad, alcanzando itinerarios formativos de larga duración. Asimismo, los programas de capacitación y empleo, desarrollados por los ministerios de trabajo en las políticas activas de mercado laboral, cuentan, en general, con escasa participación de las instituciones de formación profesional y de las organizaciones de beneficiarios.

La institucionalidad referente a estos ministerios es frágil, con escasa inversión en investigación y desarrollo curricular y en articulación entre formación – empleo – tecnología, entre otros obstáculos.

Si bien parece estar claro que las mayores oportunidades surgen necesariamente de la búsqueda de complementación de esfuerzos, recursos y conocimientos, entre espacios institucionales y actores diversos, la experiencia en este sentido no es abundante en la región.

En el caso del Programa, la FAICA se enfrentaba con la oportunidad y el desafío de llevar adelante un programa que exigiese gran rigor técnico y profesional, con acciones, metas y resultados a cumplir a nivel nacional.

Así, en el área de capacitación para el empleo, el Programa se topó con un contexto signado por la inexistencia de consultoras especializadas en la capacitación según las demandas del mercado laboral. De igual modo, hubo de enfrentar niveles educativos en la población objetivo muy heterogéneos y poco pertinentes a los propósitos programáticos y con una falta de experiencia en iniciativas de inserción laboral de PCDV. En este marco, la ejecutora innovó, reorientando las acciones para adaptarse organizacionalmente y readecuar los servicios según los objetivos de capacitación.

Por otro lado, en el área de Fortalecimiento Institucional, se partió de una situación de base caracterizada por organizaciones de discapacitados visuales con experiencia en demandar a los poderes públicos medidas legislativas que contemplen su particular condición y que apoyen reivindicaciones concretas respecto a su área de interés. Pero, al mismo tiempo, y en general, sus cuadros no eran profesionales, por lo que la FAICA asumió, como prioridad, la capacitación de las organizaciones y, en particular, de dirigentes.

Puede decirse que en este componente, fundamental para su sostenibilidad y continuidad, el Programa inició su gestión con una base muy pobre y fue fortaleciéndose paulatinamente, a medida que los diferentes actores se apropiaban del mismo, lo hacían suyo.

Debe asimismo recordarse que se trataba de organizaciones débiles, heterogéneas, con dificultades de gestión y objetivos poco claros; a esto se agregaba poca información sobre el Programa en las bases y las organizaciones regionales y, además, competencias y/o rivalidades históricas entre las diversas entidades. Sin embargo, debe destacarse la imagen que la FAICA tiene: de una “organización fuerte” en términos institucionales, imagen que fue decisiva en la orien-

tación de sus acciones tendientes al desarrollo sustentable del proyecto; la organización debió tener: buena capacidad de gestión y administración, interacción –en forma inteligente– con las diferentes áreas gubernamentales –por ejemplo, ofrecer y vender servicios al Estado–, capacidad adaptativa e innovadora ante cambios en su entorno y versatilidad para no quedarse en la simple demanda de leyes de protección o de servicios sociales, sino ir más allá, asumiendo un rol propositivo de ideas y proyectos y adoptando formas de cooperación concretas; por último, debió saber manejar y dirimir sus conflictos internos.

Otro antecedente importante a indicar es que el Ministerio de Trabajo iba a implicarse concretamente en la inserción laboral de un colectivo particular (el de las PCDV), actividad en la que tenía escasos antecedentes y experiencia previa. Fecha: Desde 2001. Etapa del Programa: Desde el comienzo de su ejecución, intensificándose paulatinamente a partir de la experiencia que aparecía con el desarrollo del mismo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, FAICA, MTSS, gobiernos provinciales y municipales, unidades de capacitación, beneficiarios, empresas, organizaciones tifológicas locales, organizaciones comunitarias.

► El aprendizaje

El equipo ejecutor –con el apoyo del Comité de Dirección que integraron tanto la FAICA como el MTESS, y el de ambos financiadores, el BID y la FOAL, desde el principio de la gestión, en 2001– comprendió que estaba ejecutándose un proyecto a término y, por tanto, era imprescindible sentar, desde entonces, las bases que permitieran su sostenibilidad, la que abarcaba dos aspectos: el institucional y el financiero.

Por otra parte, iba a resultar dificultoso dar continuidad de un modo integral al Programa en todas sus líneas y resultaba fundamental identificar y encarar un trabajo selectivo, que permitiera dar sostenibilidad a las acciones desarrolladas. A fin de abordar el aspecto de la sostenibilidad institucional, el proyecto forjó una estrategia de alianzas con actores a nivel nacional, provincial y municipal, a fin de que se habilitara el trabajo mancomunado, creando los lazos y la confianza para futuras acciones, más allá de la conclusión del plan en sí. La idea era construir una relación en la que la presencia de todos los actores resultara beneficiosa y que sus intervenciones, en el nivel que les correspondiere, mantuvieran una continuidad sensible y sostenida.

La FAICA en sí no tenía reconocimiento público más allá del propio colectivo, por lo que este trabajo fue lento y, en ese sentido, la presencia de otros actores como el propio BID, la ONCE y el MTESS pudieron facilitar la construcción de la red. Por otro lado, la innovación que suponía el trabajo de capacitación e inserción laboral de población discapacitada visual resultaba un desafío y a la vez una asignatura pendiente para muchos de los actores.

Es así que, más allá de la conclusión del Programa, se forjó una institucionalidad favorable a dar continuidad a acciones en torno a la integración laboral del colectivo de PCDV.

Resulta difícil, en esta instancia, identificar la forma, la metodología y la profun-

didad en que la propia FAICA, por sí misma, o a través de algunas de sus afiliadas, el propio Ministerio de Trabajo, algunos gobiernos provinciales –como los de Chaco, Mendoza y Buenos Aires–, así como varios municipios, las universidades y otras entidades comunitarias articularán esta continuidad –quizás con más raigambre local–, pero lo que sí es claro que la experiencia del Programa no caerá en el vacío y no habrá sido sólo una oportunidad –“un tren”– al que pudieron acceder un puñado de afortunados.

Por otra parte, desde la FAICA –en tanto ejecutora–, se tomó conciencia –quizás demasiado avanzado el Programa– de que era necesario iniciar actividades para obtener recursos económicos del sector empresarial, los cuales contribuirían a dar algún grado de sostenibilidad financiera a las acciones de capacitación e inclusión laboral de la población objetivo. Se trata de un camino nuevo para la Federación, que comenzó a recorrerse hacia principios de 2004, que no tenía hasta entonces reconocimiento público en el ámbito de las empresas que, en general, apoyan actividades sociales de envergadura. No obstante, las perspectivas pueden ser positivas, ya que se ha verificado un relativo interés de algunas corporaciones para colaborar con aportes económicos, aunque todavía deberá transitarse el camino del conocimiento mutuo y el fortalecimiento de la confianza entre las partes.

Ciertas dificultades operativas y administrativas de la FAICA, propias de su debilidad institucional, no contribuyeron a posibilitar mayores avances en este campo. Un segundo aspecto fue el encarar algunas acciones con la mirada puesta en el día después de que concluyera el Programa. Se pueden brindar algunos casos, a modo de ilustración. La forma en que se abordó la implementación de las sedes de informática, utilizando recursos comunitarios existentes (por ejemplo, en Chaco, como se ve en la ficha 15_a), que se replica en, distinto grado, en los casos de Córdoba, Mar del Plata, Trelew y Buenos Aires, lo que permitirá que se continúen brindando capacitaciones en computación, más allá de la finalización del financiamiento que otorga el proyecto.

Otro caso interesante fue la capacitación básica que se brindó a organismos públicos (nacionales y provinciales), los cuales se ocupan de la inserción laboral de personas con discapacidad, y, especialmente, a las empresas en las que se han colocado trabajadores discapacitados visuales, para que puedan realizar el mantenimiento básico de las herramientas informáticas que posibilitan tal inserción y han sido instaladas por el Programa. La intención ha sido transferirles y dejarles instalado un know how que, hasta entonces, no tenían y que, se supone, dará mayor sustentabilidad a las colocaciones al abordar el tema de las barreras y la accesibilidad tecnológica.

► **Lecciones cooperantes**

Construir las unidades de capacitación, la inclusión laboral, Cadena Q, el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional y el de áreas gubernamentales, la construcción de redes, la definición de un estilo de gestión, el proceso de adaptación de puestos.

► Lo que deja la lección

Resulta trascendente, en programas con financiamiento internacional, dar una real importancia al diseño y desarrollo de actividades de sostenibilidad, que permitan –desde los comienzos– dar continuidad al menos a las principales acciones del mismo. Pero esta sostenibilidad tiene dos aspectos distintos, aunque conectados: uno institucional y otro financiero.

El Programa ha mostrado las posibilidades de construcción de un camino de institucionalidad, que puede generar las condiciones para que, en mayor o menor medida, pueda darse continuidad a las acciones del mismo.

EL SEGUIMIENTO LABORAL

► Antecedentes

El seguimiento laboral se implementa desde hace muchos años en diferentes instituciones dedicadas a la readaptación profesional.

Fue una modalidad muy discutida dentro del área de discapacidad y aún hoy se la sigue relacionando, básicamente, a la inclusión laboral de personas con discapacidad mental.

La baja importancia que se le asignó en el diseño del programa en general y en las tareas del gestor laboral, denotan y refuerzan esta concepción.

Entendemos que, dentro de un servicio de colocación laboral, el seguimiento del trabajo se encuentra en la última etapa de este proceso. “Se entiende por servicio de colocación, al proceso de información, asesoramiento, búsqueda y seguimiento de empleo.” Glarp.

Fecha: Finales de 2001. Etapa del Programa: Comienzo del programa y con continuidad. Actores intervinientes: Gestores laborales, Unidad Ejecutora, empresas, beneficiarios.

► El aprendizaje

El seguimiento laboral de PCDV, a partir de su inserción, tiene por objetivo ofrecer las adaptaciones y recalificaciones que, en su nuevo rol de trabajador, dicha persona necesita, asegurando su dominio del puesto de trabajo y su continuidad en el mismo. Resulta así un apoyo simultáneo al trabajador y a la empresa. La complejidad de esta etapa arroja rápidamente un aprendizaje importante relacionado con la necesidad del seguimiento del beneficiario que se incorpora al mercado de trabajo.

El seguimiento es la evaluación continua y los apoyos necesarios hacia el trabajador y la empresa y consta de, al menos, los siguientes momentos:

- 1) Integración al medio de trabajo.
- 2) Adaptación a la tarea.
- 3) Dominio del puesto.
- 4) Apoyo hacia la empresa.

La experiencia argentina evidencia que el seguimiento resulta imprescindible:

- 1) Para comprobar si la colocación en un empleo es satisfactoria y estimar el

valor de los principios y de los métodos sobre los que se basan los consejos profesionales.

2) Trabajar sobre los obstáculos que puedan impedir al trabajador adaptarse satisfactoriamente.

3) Lograr la sostenibilidad y el crecimiento del trabajador en el puesto.

Es así que, durante las primeras etapas de implementación del Programa, el análisis de la experiencia ya arrojó la necesidad de instrumentar medidas tendientes a incrementar el seguimiento de los trabajadores más allá de su inserción primaria. Como consecuencia, se decidió incluir en el equipo a una nueva gestora laboral, que tuvo como fundamental misión instrumentar los seguimientos. A partir de esta importante redefinición, comenzaron a percibirse los efectos en la sostenibilidad de los puestos.

Este aprendizaje retroalimentó al Programa, imponiendo su rediseño en el sentido del seguimiento laboral y transformándose en insumo para el desarrollo posterior de acciones de sostenibilidad.

► **Lecciones cooperantes**

La sostenibilidad, la inclusión laboral, la adaptación de puestos, la legitimación de las pasantías como un tipo de inserción

► **Lo que deja la lección**

El haber incorporado, como parte de la implementación del proyecto, un gestor laboral dedicado al seguimiento, permitió la estabilidad de la mayoría de las inserciones logradas.

El desarrollo de esta etapa contribuyó, en forma sustantiva, a: incrementar la calidad de los empleos logrados, valorar la tarea desempeñada por el trabajador, evitar el deterioro de la persona con discapacidad en su medio laboral, crear seguridad en todas las fases del proceso de integración y mejorar el clima laboral. De este modo, se comprueba que no es posible verificar y garantizar una colocación adecuada sin seguimiento laboral. El mismo minimiza los fracasos de la inclusión laboral.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

► **Antecedentes**

El aspecto más relevante, que antecede a las acciones orientadas a fortalecer el conjunto de instituciones vinculadas al colectivo, es el contexto de desmovilización sociopolítica que caracteriza el período. La implementación del Programa comienza en este marco, donde las organizaciones vinculadas a esta población estaban debilitadas y con problemas de representación, al igual que el conjunto de organizaciones sociales.

La FAICA fue creada por la unificación de dos organizaciones que la precedieron, la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos (FADIC) y la Unión Argentina de Ciegos y Amblíopes (UACA), que cristalizaron en una institución única el 13 de diciembre de 1986. Ésta representa los intereses y aspiraciones

de las PCDV de la Argentina, constituyéndose en una organización de carácter social y gremial. En este sentido, realiza acciones, entre las que destacan: la defensa y promoción de normas, el dictado de distintos cursos educativos que desarrolla a través de un instituto específico o de capacitación de líderes y, en los últimos años, mediante la ejecución de programas de distribución de materiales tiflológicos básicos, asistencia alimentaria a escuelas, de educación y rehabilitación para mujeres con discapacidad de áreas o zonas geográficas desfavorecidas. Posee más de 20 entidades de primer grado afiliadas, radicadas en distintas provincias, las cuales deberían actuar como vehículos de la acción institucional, pero cuya articulación se torna compleja debido a la extensión geográfica del país, la falta de recursos económicos y los problemas de gestión. La inserción laboral es una de las dificultades más serias que deben enfrentar las PCDV, por tanto, es una de las metas que la FAICA ha fijado como un desafío. No obstante, el Programa fue la primera experiencia de la ésta en calidad de entidad ejecutora de un plan internacional de este tipo. Esta participación representa un cambio importante de la Federación, desde un rol reivindicativo a un desempeño asociado a la mecánica de proyectos/resultados y la prestación de servicios concretos.

A pesar de ello, la pérdida de legitimidad política, sumada a la crisis de representatividad de las instituciones y la falta de credibilidad organizacional en la que se encontraba inmersa la Argentina durante el tiempo de ejecución del proyecto, impactó también en la FAICA. Era un momento de cuasi-disolución social, donde el compromiso, la participación y la articulación no eran más que palabras, un tiempo en el que primó la escasa permeabilidad a vincular el mundo del tercer sector a actores del ámbito político. Cinco presidentes, en poco más de 12 días, e igual número de ministros de Trabajo en el período de ejecución, caracterizaron el momento que se vivía en la Argentina, especialmente a finales de 2001 y principios de 2002. La Federación no podía estar ajena a este panorama institucional, al que se adicionaba la carencia de recursos y la debilidad estructural, en tanto corporación de segundo grado.

Por otra parte, el Programa se encontró con un desarrollo descentralizado y desigual entre las diferentes organizaciones que integraban e integran a la FAICA. Sin embargo, este aspecto pareció no haber interferido hasta el momento en la ejecución de las diferentes acciones, ya que la estrategia de búsqueda de socios fue heterogénea y se orientó a las organizaciones tiflogías y a otras de índole social y gubernamental. Pero, a pesar de ello, hasta el momento, la Unidad Ejecutora cubre la centralidad y unificación de la gestión, que, para el futuro, habrá que definir como habrá de desarrollarse. En este sentido, se hace complejo analizar el fortalecimiento institucional de las diferentes organizaciones en un mapa institucional diferente al actual. ¿Cómo la FAICA y el conjunto de instituciones podrá continuar con sus planes sin las gestiones centrales del Programa? ¿Qué estructura institucional y operativa deberá crearse para sostener estas acciones en el ámbito federativo?

Fecha: Desde 2001. Etapa del Programa: El fortalecimiento institucional se construyó durante todo el desarrollo del proyecto y se constatarán sus resultados una vez que terminen las acciones directas del mismo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, asociaciones de discapacitados visuales, instituciones de rehabilitación, la FAICA y el MTESS.

► El aprendizaje

En esta etapa de cierre del Programa resultó difícil identificar las lecciones o aprendizajes que permitieron –o permitirán, en el futuro– fortalecer el conjunto de instituciones involucradas.

Los logros dependerán, en gran parte, de la capacidad del conjunto de actores de incorporar como propios parte de los objetivos y las acciones hasta ahora desarrollados, para poder comprometerse con la continuidad de los mismos. Recién después de cumplidas esas fases, se podrán evaluar los mecanismos de fortalecimiento. Resulta extremadamente difícil calificar como “lecciones” a las diferentes prácticas hasta ahora realizadas, estando el Programa aún en plena actividad. Los interrogantes acerca de la capacidad del mismo de transferir la ejecución y aquellos otros referidos a las demás instituciones de asumir el conjunto de compromisos parecen no poder responderse en esta fase. El desarrollo del Programa y las múltiples dimensiones de su ejecución ha dejado en sus contextos de acción diferentes actores sensibilizados con la problemática (instituciones gubernamentales, empresas, asociaciones tiflológicas) y ha mejorado el modelo de capacitación y empleabilidad de cierto grupo de beneficiarios. Si bien quedan en la sociedad argentina un número importante de puestos de trabajo logrados, empresas sensibilizadas, demandantes de trabajadores con discapacidad visual y unidades capacitadoras específicas para este colectivo, actualmente no se identifican con claridad las redes interinstitucionales que, en el futuro, continúen viabilizando estas acciones.

A partir de las gestiones realizadas para conseguir las inserciones laborales de la población objetivo, se fortalecieron lazos con instituciones de PCDV, empresas e instituciones públicas y privadas. La autonomía con que hoy gozan las unidades de capacitación les permite responsabilizarse de la formación, las adaptaciones tecnológicas realizadas en los puestos de trabajo y el seguimiento realizado a los trabajadores.

En el caso específico de la FAICA, la misma emerge del período de ejecución del Programa con una realidad transformada, a saber: un nuevo cuerpo dirigente, un grupo importante de individuos con problemas de visión con cambios educativos y culturales; un modelo de enseñanza – aprendizaje para el empleo, efectivo y con potencialidades de desarrollo.

Por otra parte, cuenta con elementos tangibles a ser explotados en futuras acciones de la Federación, como: 48 kioscos solidarios, instalados en todo el territorio; equipamientos para capacitaciones (para informática, por ejemplo); adaptaciones tecnológicas (fundamentalmente en empresas) y maquinaria como apoyo a microemprendedores.

Todos estos elementos son considerados en esta etapa como disparadores de procesos de fortalecimiento institucional. Sin embargo, no se pueden conocer aún los niveles reales que se lograrán alcanzar.

Por otra parte, los procesos dispares que fueron realizando las distintas instituciones relacionadas a este colectivo y la falta de liderazgo institucional en el tema generan lecciones también diversas según el caso.

Diferentes acciones del Programa dejan capacidad instalada en múltiples organizaciones y lugares geográficos, pero, claramente, el desarrollo de cada uno de los aspectos también depende de la particularidad de cada institución para realmente retomarlos, desarrollarlos, transformarlos y transformarse.

En algunos casos, la implementación del plan derivó en refundación de las instituciones o en la recomposición de compromisos de las mismas con el colectivo, como son los casos de Santa Fe, Catamarca, Chubut y Mendoza.

Otro proceso interesante resulta de la potencialidad con la que hoy cuenta el conjunto de organizaciones, de desarrollarse, a partir de la demostración de la viabilidad de ciertas acciones que les representó el Programa. Todo parece indicar que las instituciones comienzan a reflexionar (quizá por primera vez) sobre la capacitación para la empleabilidad y la inserción laboral, iniciando un eventual cambio cultural, desde un modelo anterior, con una orientación puramente social, a un perfil que incorpore, al menos parcialmente, objetivos de capacitación e inserción laboral.

La capacitación de gestores sociales contribuyó en forma desigual en el conjunto de organizaciones, dependiendo de las regiones y las instituciones de que se tratara. En algunos casos, propició el recambio de autoridades, incorporándose los gestores capacitados a la dirigencia. En otros, la ausencia casi absoluta de consideración de algunos aspectos en las agendas organizacionales limitó esta capacitación a una simple introducción de los temas en la reflexión colectiva. En este sentido, muchas veces la capacitación de gestores sirvió para apoyar el trabajo en equipo e introducir una visión política y estratégica en la vida institucional.

Otra lección aprendida surge de la relación entre el Programa y las escuelas e instituciones de rehabilitación. En algunos casos, se detectaron relaciones de competitividad, lo que impidió el fortalecimiento de lazos interinstitucionales y la cooperación entre estas organizaciones. Esta experiencia arroja como aprendizaje la necesidad de fomentar la cooperación entre organizaciones que atienden el mismo colectivo: trabajar conjuntamente en pos de objetivos consensuadamente elaborados.

► **Lecciones cooperantes**

La sostenibilidad, el seguimiento laboral, la construcción de redes, las provincias, el fortalecimiento de áreas gubernamentales, la definición de un estilo de gestión.

► **Lo que deja la lección**

Se lograron avances en el reposicionamiento de la FAICA y de otras instituciones que participaron activamente del Programa, lográndose revertir –en muchos casos– la desmovilización e inactividad general que existía. El pro-

yecto contribuyó a contrarrestar el deterioro institucional generalizado. Del conjunto de procesos realizados por las organizaciones, los aspectos relevantes a tener en cuenta para la replicabilidad de las acciones son:

- La incorporación de la temática del empleo de PCDV en la agenda de las organizaciones.
- La capacitación de gestores sociales.
- La participación de las instituciones tíflogicas en la selección de los beneficiarios de los programas y de las unidades capacitadoras.
- La necesidad de realizar evaluaciones intermedias que permitan corregir en campo posibles desviaciones y consolidar los logros.
- La participación de las instituciones en redes.

No obstante los arreglos institucionales puntuales, se carece de una proyección a futuro que garantice la continuidad de la línea del Programa una vez que éste haya finalizado su gestión. En este sentido, es relevante instrumentar acuerdos a futuro con las instituciones y organizaciones involucradas, para asegurar la continuidad de las acciones emprendidas durante la puesta en marcha del plan.

Es necesario continuar alerta con los aprendizajes institucionales, ya que los mismos se terminarán valorando en períodos de tiempo más extensos y, principalmente, una vez que el Programa y su Unidad Ejecutora no esté realizando tareas que hoy les competen, pero que, eventualmente, asumirán las diferentes instituciones en el futuro.

FORTALECIMIENTO DE ÁREAS GUBERNAMENTALES

► Antecedentes

El Programa representa para el MTESS una intervención novedosa en relación a capacitación e inclusión laboral del colectivo de personas con discapacidad. Si bien, por imperio normativo, le correspondía el diseño e implementación de programas de empleo para grupos vulnerables, entre los que se encuentra el de personas con discapacidad, fue recién en 1998, con la creación de una unidad específica, que se comenzaron, en forma paulatina, a ejecutar proyectos y acciones específicas. No obstante, hasta la implementación del Programa, existían escasos antecedentes y experiencias sobre inclusión de PCDV.

Fecha: Desde de 2001 al final del Programa. Etapa del Programa: El fortalecimiento institucional se construye durante todo su desarrollo y se constatarán sus resultados una vez que terminen las acciones directas del mismo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, la FAICA, el MTESS.

► El aprendizaje

El fortalecimiento del actor gubernamental –el MTESS– se produce en un proceso que involucra también a otras áreas estatales, como las provincias y municipios, con los que el plan ha trabajado estos años. Al igual que con la FAICA y el conjunto de organizaciones que la integran, resulta dificultoso precisar en esta instancia la forma que se adoptará para dar continuidad a las acciones que hasta ahora ha llevado adelante el Programa. Por esta razón, también en este

caso se describirán las prácticas realizadas hasta el momento, resaltando aquellas que, potencialmente, los organismos del Estado puedan capitalizar.

El anclaje institucional del proyecto dentro del MTESS ha contribuido a hacer visible la problemática de empleo específica de este colectivo en el interior de la institución. Se ha mostrado una forma de hacer capacitación e inserción PCDV de un modo integral, lo que puede facilitar que estos lineamientos logren consolidarse y aplicarse a este y otros grupos de discapacitados. También se ha favorecido a la inclusión de la discapacidad como tema transversal en el discurso oficial, en una política inclusiva que, al parecer, ha tomado la Administración.

Para el ministerio quedan el conjunto de productos del Programa disponibles: una base de datos con el universo de beneficiarios, la caracterización sociodemográfica, el recorrido dentro del proyecto y la situación actual. Y, asimismo: una base de datos de empresas contactadas (participantes o no) y los resultados de la negociación; informes de las capacitaciones; criterios de selección de beneficiarios, contactos con las unidades capacitadoras, una red de contactos interinstitucionales que integran entidades públicas y ONG's que el MTESS puede utilizar y utiliza para replicar acciones en el marco de programas que realiza con otras discapacidades. En la misma línea, se asesoró al Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, que ha conformado un Servicio de Colocación Laboral Selectiva para Personas Discapacitadas (SECLAS). Desde ese organismo se desarrolló una primera capacitación interna a los 46 delegados de esa cartera provincial. Se trató de una magnífica ocasión para transferir los aprendizajes y prácticas que se utilizan en la ejecución del Programa, con miras a lograr sensibilizar y visibilizar –hacia los funcionarios– los temas de discapacidad.

Por otra parte, se apoyó a la coordinadora y el equipo del SECLAS, brindándole orientaciones acerca del modo con que, a juicio de los técnicos de la Unidad Ejecutora, y a la luz de la experiencia del proyecto, debían encararse las acciones de gestión, evaluación e inclusión laboral de personas con discapacidad para alcanzar impacto en el colectivo de PCDV.

El trabajo con las provincias de Mendoza y Chaco que se describe en las fichas que siguen en los Anexos también muestra un mecanismo para fortalecer a las áreas públicas. En estas jurisdicciones, y con apoyo estatal, se realizan acciones de capacitación e inclusión laboral y se generan nuevos puestos de empleo a través de Cadena Q, proyecto para cuya implementación resulta esencial contar con apoyo y acuerdo de los municipios.

Este trabajo conjunto es posible, pues se suma lo que cada uno de los actores puede aportar, buscando, a través de la mancomunidad de esfuerzos, una utilización racional de los recursos públicos y privados existentes.

En el momento de realización de este documento, se están definiendo precisamente cuales serán los apoyos institucionales que, desde el gobierno (MTESS y autoridades provinciales), se brindarán a la FAICA para dar continuidad a las líneas de acción que se han venido encarando.

► Lecciones cooperantes

La sostenibilidad, el seguimiento, las redes, las provincias, otras instituciones locales, el fortalecimiento institucional.

► Lo que deja la lección

El fortalecimiento de las instituciones involucradas en este tipo de programas representa la garantía para la sostenibilidad de los mismos. Por ello, a la luz de esta experiencia, la principal lección que surge es la necesidad de considerar, en los diseños y financiación de los proyectos, la inclusión y, sobre todo, el compromiso de los actores públicos y privados, que, luego, pueden hacerse cargo de la continuidad de estos procesos.

LA CONSTRUCCIÓN DE REDES

► Antecedentes

El Programa fue diseñado con la idea de concentrar su atención y enfocar sus esfuerzos en grandes conglomerados urbanos, como son Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Sin embargo, a poco de su puesta en marcha, se tomó una decisión política decisiva para el posterior desarrollo del mismo, a saber: el plan debía ser más abarcativo y ambicioso, en el sentido de que también debía llegar a aquellas personas residentes en el interior del país, tomando en cuenta que éstas eran las que menores oportunidades de acceso a la capacitación y al empleo habían tenido.

La consecución de este objetivo entraba en contradicción con circunstancias propias de un contexto institucional débil de la FAICA y sus afiliadas y con la evidencia de que no se podría cubrir gran parte del extenso territorio argentino solamente a través de las entidades tifológicas.

Surgió entonces, con claridad meridiana, la necesidad de contar con actores locales de otro tipo (gobiernos locales, universidades, ONG's, actores comunitarios colectivos o individuales, etc.), tanto para la ejecución primaria como para el seguimiento y la continuidad del trabajo.

Por otra parte, la temática de inserción laboral de PCDV –con sus necesidades de capacitación y búsqueda de nichos de empleo– tenía imagen de poca prioridad en esferas gubernamentales y escasa visibilidad a nivel social en general.

Fecha: A de 2001 y en adelante. Etapa del Programa: Desde su comienzo, con continuidad. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, MTESS, la FAICA, instituciones tifológicas, gobiernos provinciales, intendencias, escuelas de PCDV, universidades, ONG's.

► El aprendizaje

Una dimensión importante que aportó positivamente al desarrollo del Programa fue la construcción de una red institucional compleja como parte fundamental de la ejecución del mismo. La estrategia estuvo signada por la negociación simultánea y permanente con diversos actores sociales para lograr la efectiva ejecución de las acciones. La exploración y definición de “aliados” a lo largo de todo el desarrollo es una de las claves del avance logrado en algunas

áreas. En este sentido, el criterio se fue construyendo, en cada caso, rescatando las fortalezas de diversos actores en toda la Argentina, sin prefijar socios globales. Es así que, dependiendo del lugar del que se tratara y el área que se quisiera desarrollar, se trabajó conjuntamente con: el gobierno nacional, los gobiernos provinciales, las asociaciones tiflológicas, los líderes comunitarios y los actores políticos. Como ejemplos de las diferentes estrategias de asociaciones, veremos los casos provinciales de Mendoza, Chaco, Santa Fe, Misiones y Catamarca. También existieron casos donde la ausencia de aliados locales determinó que todas las acciones se implementaran centralmente desde el Programa (veremos el caso de Córdoba), afectando negativamente los costos, los plazos y el rendimiento.

► **Lecciones cooperantes**

El proceso de selección de los beneficiarios, las nuevas áreas de empleo, la inclusión laboral, Cadena Q, la sostenibilidad, el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional y el de áreas gubernamentales, la definición de un estilo de gestión.

► **Lo que deja la lección**

La constante y analítica búsqueda de socios locales con capacidad de intervención comunitaria y fortaleza heterogénea fue lo que finalmente viabilizó el Programa en todo el país.

El fortalecimiento de asociaciones tiflológicas locales y el logro de visibilidad –en el campo comunitario y gubernamental– acerca de la situación social de las personas con discapacidad en general y de las PCDV en particular son aspectos centrales de este aprendizaje.

Por otra parte, la construcción de alianzas es una forma de gestión no habitual entre las entidades de discapacidad y, especialmente entre las de discapacitados visuales; éste resulta entonces un aprendizaje hacia adentro, es decir, institucionalmente introspectivo, que muestra lo exitoso que puede ser vencer los protagonismos individuales y orientar la mirada hacia afuera, buscando en quien trabaja en lo mismo o en algo diferente, en quien piensa igual o distinto, un aliado, afianzando el respeto a la diversidad.

LAS PROVINCIAS

► **Antecedentes**

La cobertura del Programa alcanzó las siguientes provincias: Buenos Aires, Salta, Catamarca, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja, San Juan, Corrientes, Formosa, Neuquén, La Pampa, Mendoza, Misiones, Entre Ríos, Chaco, Santa Cruz, Chubut, Córdoba y Santa Fe.

En términos generales, la descentralización del proyecto potenció las dificultades y amenazas que ya existían en la implementación en Buenos Aires. En este sentido, la inestabilidad política y socioeconómica también se padeció en el interior. La ausencia de actores locales, la debilidad o inexistencia de las asociaciones tiflológicas

y el recambio permanente en la clase política fueron las variables contextuales del proceso. A eso se le sumaron aspectos como las distancias y costos, que también adicionaron dificultades para la ejecución del conjunto de acciones desde la Unidad Ejecutora.

Fecha: Año 2001. Etapa del Programa: La descentralización comenzó inmediatamente después de iniciadas las primeras actividades en Gran Buenos Aires, incorporándose paulatinamente cada localidad. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, la FAICA, instituciones tiflológicas, gobiernos provinciales y municipales, escuelas de PCDV, universidades, ONG's.

► El aprendizaje

Como resultante de la construcción de una red compleja, los aprendizajes fueron variados y también múltiples, dependiendo, en gran medida, de las realidades locales.

A continuación, se detallarán los procesos de algunas provincias, con el objetivo de ejemplificar diferentes experiencias y dar cuenta de la multiplicidad de estrategias implementadas.

1. Mendoza

La provincia de Mendoza es un caso a destacar en lo que tiene que ver con la construcción de una política interinstitucional pública como herramienta de anclaje y desarrollo del Programa a nivel local.

El principal socio fue el gobierno provincial, a través del Departamento de Integración Laboral de la Gerencia de Discapacidad. Junto al proyecto, diseñó una interacción basada en necesidades y colaboración mutuas. La Gerencia colaboró fuertemente en todos aquellos aspectos donde pudo brindar recursos, conocimientos y apoyos concretos. Aportó su capacidad de diagnosticar las problemáticas del colectivo, pero careció de la manera adecuada para instrumentar soluciones, entre otras cosas, por falta de financiamiento y experiencia en este tipo de intervenciones. Puso a disposición la base de datos de PCDV y contribuyó con la consolidación de perfiles profesionales de los beneficiarios y la construcción del proceso de selección de los mismos.

El Programa, a su vez, proporcionó elementos indispensables para el logro de objetivos carentes desde la gestión del gobierno provincial: experiencia en el tema y recursos financieros.

La estrategia seguida versó en una intervención social conjunta, de tal modo que el proyecto, con apoyo y orientación del gobierno provincial (que conocía mejor el terreno y a los actores locales), logró acercarse a los municipios y las empresas. Fue así como esta alianza facilitó el montaje de los kioscos, las capacitaciones y la inserción laboral, a la vez que potenciaba a todos los actores.

En la provincia de Mendoza, las acciones implementadas fueron: cursos de capacitación prelaboral, Informática, de gestores sociales, de Asistente Kinésico, de especialización de catadores de vinos, y, también, acciones de fortalecimiento institucional y sustento para la instalación de kioscos de Cadena Q.

A partir de estas acciones:

- Se fortaleció la institución tiflológica.
- Se definió un Convenio Marco entre el Programa y el gobierno provincial para la instalación de los kioscos.
- Se instalaron 6 comercios de ese tipo.

2. Catamarca

La importancia de la implementación en Catamarca se basa en la cooperación lograda entre el Programa Nacional y el sector empresarial.

Las acciones emprendidas por aquél fueron: cursos para gestores sociales, instalación de kioscos solidarios, acciones de fortalecimiento institucional y, especialmente, capacitación en catadores de aceite de oliva.

Antes de que el Programa comenzara a trabajar en esta provincia, la asociación de ciegos de Catamarca estaba desarticulada y no funcionaba desde hacía muchos años. A partir de la implementación de éste, se comenzó a normalizar la citada organización, especialmente favorecida por las características de las inserciones laborales en las provincias. La formación de paneles de catadores implicó un trabajo grupal importante y la capacitación y la inserción involucraron siempre a un colectivo de trabajadores discapacitados visuales.

Para el caso del curso de catadores de aceite de oliva, el Programa realizó adaptaciones metodológicas (materiales didácticos, maquetas, etc., para las clases destacadas por los ingenieros agrónomos); traslados a planta; selección de beneficiarios. La empresa que, en un primer momento, trabajó en el proyecto (luego hubo otras) aportó recursos humanos –técnicos– para capacitación, e incluyó como pasantes a las PCDV formadas, garantizando la sostenibilidad del panel.

Debido al éxito obtenido, el Programa decidió la realización de otro curso de capacitación, pero, esta vez, contratando a un experto internacional en el tema, para la formación de un panel especializado en la cata de aceite de oliva. Se realizó el curso, con una importante carga horaria (5 horas por día) durante cuatro semanas, y quedó constituido un panel de PCDV expertas en la cata de oliva. Esta formación rescata el hecho de haber aprovechado la oportunidad y los recursos disponibles, ya que si la misma no se realizaba en el marco programático, difícilmente hubiese sido posible instrumentarlo.

Hay que destacar que, en Catamarca, a diferencia de lo que ocurre en otros casos, la escuela de discapacitados visuales de la provincia asume una actitud de apoyo activo y protagónico en este proyecto, involucrándose más allá de las funciones educativas que le eran propias, mediante su articulación con las áreas de producción. Hay que ponderar este compromiso como un factor central en el desenvolvimiento del Programa en esta provincia, ya que esa casa de estudios logró aglutinar y articular las acciones de distintos actores, como los beneficiarios, las empresas y el gobierno local.

El plan se agenció la responsabilidad de la formación y la instrumentó con éxito. Si bien contó con el apoyo del emprendimiento empresarial –sin la intervención del gobierno provincial– y el rol articulador que asumió la escuela, las empresas por sí mismas no hubieran llegado tan lejos.

Es a partir de la percepción de este éxito que el grupo de empresas del rubro comenzó a contratar al panel.

Como resultante de la construcción de una red compleja, los aprendizajes fueron variados y también múltiples, dependiendo, en gran medida, de las realidades locales.

3. Misiones

El análisis de este caso arroja lecciones muy significativas. Misiones aparecía como una provincia que ofrecía potencialidad para el desenvolvimiento del Programa, pero, en ella, no se encontraban organizaciones de ciegos consolidadas, ni líderes con discapacidad que se apropiaran del proyecto. Por tanto, éste, fiel a su práctica flexible, desarrolló una estrategia de abordaje concreta, que consistió en una alianza con una dirigente social local –con trabajo previo en temas de discapacidad–. Ella asumió permanentemente una actitud proactiva, involucrándose con las distintas actividades que el Programa podía desarrollar: Cadena Q y apoyo a microemprendimientos.

Fue, precisamente, la amplitud en la búsqueda de aliados lo que habilitó la posibilidad de acciones en Misiones. Estas primeras actividades permitieron identificar PCDV, quienes mostraron interés en comenzar a reactivar a las organizaciones tiflológicas locales y a articular, desde allí, otros futuros desarrollos.

4. Chaco

En Chaco se destaca la fuerte presencia que asumió el sector público, el que se transformó en el motor de desarrollo de las acciones. El Ministerio de Educación, a través del Centro de Capacitación Laboral (CECAL), y la empresa ECONCHACO se unieron para complementar el equipamiento en insumos de computación –aportado por el Programa– y los recursos humanos.

Esta complementariedad permitió contar, desde los inicios, con formadores en Informática y, simultáneamente, dejar capacidad instalada en un sitio donde no la había.

De hecho la población con discapacidad visual no formaba parte de las acciones que, en general, encaraba el área de discapacidad educativa de ese ministerio antes de la intervención del proyecto; pero, a partir de esa irrupción, comenzó a incorporarse con fuerza a las actividades del CECAL.

Por otra parte, hay que señalar que el área de empleo y discapacidad enlazó recursos con el Programa, ya que, con la creación del área específica en el ámbito del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, se pudieron coordinar las gestiones para la detección y evaluación de espacios de kioscos y la convocatoria de beneficiarios.

5. Santa Fe

La experiencia en esta provincia rescata la cooperación entre el Programa y Nueva Cultura (NC).

NC es una organización tiflológica con sede en Santa Fe. Fue fundada en agosto de 1994. Si bien estaba formalmente afiliada a la FAICA, no tenía una activa participación en el ámbito federativo. Desde su constitución, tuvo una mirada puesta en lo educativo, con especial énfasis en niños y jóvenes de escasos re-

cursos económicos, y ha desarrollado un intenso trabajo profesional realizado con esfuerzo y voluntad. No obstante, carecía de herramientas para dar profundidad y sostenibilidad a sus acciones de modo de obtener un mayor impacto en su población objetivo y en su comunidad en general. El contacto con el Programa le permitió acceder –en el marco del curso de gestores sociales– a capacitación en la formulación y presentación de proyectos. A partir de este nuevo insumo, la organización ha ido adquiriendo un progresivo entrenamiento en relación a este tema y ha elaborado varios proyectos para organismos nacionales, provinciales y municipales y, asimismo, para fundaciones nacionales e internacionales, muchos de los cuales han sido aprobados o están en proceso de análisis. La consecuencia directa de esto ha sido la mejora de los servicios que NC brinda a sus usuarios.

Asimismo, gracias a una intervención indirecta del proyecto, sumada a las acciones realizadas por la asociación local, la citada entidad obtuvo una sede. Este logro permitió fijar un lugar de pertenencia a partir del cual pensar la institución, conformando, simultáneamente, un centro de rehabilitación e incorporando la temática de la capacitación y el empleo a sus objetivos organizacionales.

Para el Programa, NC se ha constituido en un aliado de real valía en relación al apoyo para la gestión, adaptación y seguimiento de empleos para las PCDV, lo que ha redundado en la obtención de plazas laborales en los ámbitos privado y público, y, además, en el apoyo a microemprendimientos.

6. Córdoba

Córdoba es una muestra por oposición de cómo la falta de alianzas locales resulta en una dificultad para la ejecución de acciones del proyecto. Si bien, desde los inicios del mismo, se contaba con la colaboración y apoyo de la Biblioteca Provincial para Discapacitados Visuales, ésta no pudo ir más allá de su ámbito de entidad pública de carácter cultural y sólo se involucró en la temática de inserción laboral de las PCDV en relación a la capacitación.

Y aunque en esta provincia se forjaron oportunidades de inclusión laboral para la población objetivo, quizá el Programa no ha sido capaz de estimular e incorporar a las restantes organizaciones de y para PCDV en los apoyos que requirieron los procesos de convocatoria, evaluación, selección y seguimiento.

Por tanto, estas tareas debieron ser asumidas desde la Unidad Ejecutora de forma centralizada. Esto implicó mayores costos de las inserciones, debido a que las tareas requirieron la cobertura de viajes de sus propios miembros y de los técnicos encargados de realizar actividades específicas (ejemplo notorio el de las adaptaciones tecnológicas).

► Lecciones cooperantes

El fortalecimiento Institucional y el de áreas gubernamentales, la definición de un estilo de gestión.

► Lo que deja la lección

Más allá de los resultados efectivos que la construcción de redes produce, lo que importa destacar aquí son las enseñanzas que la propia construcción y de-

sarrollo que aquéllas otorgan. Las redes alcanzan su valor positivo pues fortalecen a todos sus actores, potenciando y maximizando las mejores cosas de cada uno de ellos (sus fortalezas) y minimizando la incidencia de sus debilidades. Por cierto que los resultados son importantes, pero lo son aún más cuando los actores logran entre sí un equilibrio ganador/ganador, con beneficios para todos.

Es así que, en esta lección, lo que interesa es centrar la mirada en las diferentes prácticas relacionales que el Programa fue construyendo sin pausa, junto a diversos y heterogéneos actores, a partir de los ejemplos que cada provincia nos provee.

LA GESTIÓN DEL PROGRAMA

LA DEFINICIÓN DE UN ESTILO DE GESTIÓN

► Antecedentes

La experiencia acumulada en la puesta en marcha y la gestión de este tipo de programa de la FOAL y el BID era escasa, por lo que, para ambas instituciones, fue un paso novedoso y enriquecedor.

No obstante el BID utilizó la estructura FOMIN, carecía de experiencia referida a proyectos que se enfocaran hacia la discapacidad en general y en particular a la situación de la PCDV. Por otra parte, si bien la FOAL había desarrollado una vasta experiencia en materia de formación, capacitación e inserción laboral de discapacitados visuales en España, no tenía una masa crítica de información ni experiencia desarrollada en América Latina.

A su vez, la FAICA no había implementado un área que investigara y atendiera la necesidad de inserción en el mercado de empleo de esa población objetivo.

Este estado de cosas deviene en la necesidad de una construcción colectiva mediante la acción del tipo de gestión. Es la práctica de desarrollo del Programa que se vuelve al mismo tiempo producto y productora, mediante retroalimentación constante, del estilo de gestión.

Si bien el Manual de Implementación del proyecto daba un marco general de orientación acerca del objetivo a seguir, de las capacitaciones y de la población objetivo, no contenía definiciones en cuanto a la implementación de dichas dimensiones. El conjunto de definiciones acerca de la estructura orgánica del Programa, la conformación de su equipo de gestión, los perfiles de sus potenciales beneficiarios y otras cuestiones operativas atinentes a su encuadre regional debió diseñarse específicamente. Lo mismo ocurrió con los cursos de Informática, formación prelaboral, fortalecimiento institucional y otras capacitaciones que debían determinarse según la demanda de empleo.

Fecha: Desde 2000. Etapa del Programa: Desde su inicio, con continua reconfiguración en el devenir del mismo. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, empresas, beneficiarios directos, organizaciones tiflológicas, organizaciones de acción comunitaria, el MTESS.

► El aprendizaje

El estilo de gestión signado por el rediseño y la innovación permanente es una de las lecciones que este Programa deja para futuras etapas.

Se puede afirmar que la principal lección fue el haber generado un estilo flexible de trabajo, que se fue modificando –y especialmente adecuando– a la realidad económica, social y política donde se ejecutó, contexto muy diferente al presupuesto de ejecución del mismo.

Dicha flexibilidad de gestión, que contó con el aval y respaldo de los organismos financiadores y las autoridades de la FAICA y el MTESS, permitió dar cumplimiento exitoso a los objetivos estipulados.

Sin embargo, los principales aprendizajes se encuentran en el proceso y no en sus resultados. La gestión es fuente constante de aprendizajes para el Programa. El estilo de la misma (su ductilidad y flexibilidad) fue permitiendo la detección de nichos de mercado, los cursos a instrumentar, los apoyos a lograr (que fueron definiéndose según las realidades locales concretas y no en forma global), los nuevos objetivos a plantearse, etc.

Esto significa que el Programa se define con una fortaleza fundamental, que le es propia: sobre la base de la reflexión que analiza la situación dada y ejecuta una acción, se vuelve a una reflexión que rediseña y desecha objetivos y acciones.

Como ejemplos de la innovación permanente, pueden citarse:

a) Los nichos de mercado, ya que es, básicamente, a través de la gestión, que se detectan las áreas no tradicionales de empleo, mediante el vínculo con empresas o beneficiarios directos.

b) El proyecto Cadena Q, en el que se establece la acción en tres momentos o dimensiones: **1)** La identificación de aliados y la búsqueda y obtención de espacios públicos. **2)** La convocatoria, selección y capacitación de los beneficiarios. **3)** La construcción, montaje y puesta en marcha de los kioscos.

c) Los cursos, especialmente los llamados “a la carta”, los cuales fueron diseñados e implementados en atención a las circunstancias de cada caso, con la mirada puesta en los perfiles de los beneficiarios, las posibilidades de empleo y la pertinencia de la capacitación.

d) También se puede mencionar el caso del curso de telemarketing, donde se modifica el manual de implementación para rediseñar la cantidad de capacitaciones y los beneficiarios que debían alcanzarse, tomando en cuenta la situación de auge que vivieron los call centers recién a partir de 2003.

e) El fortalecimiento de las asociaciones de ciegos, de modo de que se apropiaran del Programa y lo sintieran como suyo, lo cual se hizo a partir de los cursos de fortalecimiento institucional, que se ampliaron, luego, en su objetivo y sus destinatarios, que pasaron a denominarse “gestores sociales”.

f) También, la incorporación de una segunda gestora laboral, que pusiera una mirada especial en los beneficiarios y en el seguimiento, fue producto genuino de esa dialéctica reflexión/acción que caracterizó e identificó al Programa

► Lecciones cooperantes

El proceso de selección de los beneficiarios, construir las unidades de capacitación, el diseño de los cursos –contenidos y evaluaciones–, la capacitación prelaboral, la inclusión laboral, Cadena Q, la sostenibilidad, el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional y de las áreas gubernamentales, la construcción de redes, las provincias.

► Lo que deja la lección

La construcción permanentemente innovadora del estilo de gestión, sin ataduras a lo prefijado. La constatación de que una gestión flexible tiene mayores probabilidades de ser eficaz en el logro de sus metas que una rígida.

El sostenimiento de un estilo procesual y dinámico, que se reconfigura en vistas a los requerimientos de su entorno y que, al mismo tiempo, opera sobre él para cambiarlo y logra efectos concretos en la realidad de las PCDV, las organizaciones tiflológicas, las entidades comunitarias y actores públicos a nivel nacional, provincial y municipal.

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

LA AUSENCIA DE LA COMUNICACIÓN MASIVA

► Antecedentes

El logro de visibilidad social de las PCDV y la concientización del sector empresarial y de la comunidad en general acerca de las potencialidades laborales de este colectivo eran objetivos del Programa.

Se otorgó un pequeño presupuesto para el diseño de una estrategia de difusión y folletería, a distribuirse entre la población beneficiaria, sus organizaciones y los diversos actores con los que se vinculó el plan a lo largo de su desarrollo. El presupuesto para difusión sólo fue del 2,19 % del presupuesto total.

Fecha: Desde 2001. Etapa del Programa: A partir de 2001. Actores intervinientes: Unidad Ejecutora, empresarios, beneficiarios, organizaciones tiflológicas.

► El aprendizaje

Si bien se desarrollaron acciones de comunicación y difusión tendientes a divulgar el Programa en los distintos actores y sensibilizar a la sociedad en su conjunto, hay que destacar que, en esta dimensión, la principal lección emerge de lo no hecho.

Los folletos dirigidos a beneficiarios, empresarios y otros actores gubernamentales y comunitarios, la ocasional difusión de actividades por la prensa, la presentación del Programa en jornadas, seminarios y congresos de diverso tenor, no fueron suficientes para lograr instalar en la sociedad el tema de las relaciones entre discapacidad visual y empleo.

Una campaña de difusión masiva hubiera actuado como facilitador y catalizador positivo del conjunto de acciones realizadas, principalmente de las gestiones con el sector productivo.

► **Lo que deja la lección**

El diseño de programas sociales innovadores, que trabajan con población vulnerable, debiera revalorizar la comunicación masiva (hoy en día ineludible) como instrumento del accionar concreto, en tanto facilita la visibilidad de colectivos en desventaja, posibilita la toma de conciencia de la comunidad y resulta un elemento que coadyuva a la consecución de los objetivos.

CONCLUSIONES

A través de esta publicación, se esboza el camino que, desde el Programa de Capacitación e Inserción Laboral de la Población con Discapacidades Visuales, se ha recorrido durante cinco años; un sendero donde no faltaron obstáculos, barreras y desafíos, que, con aciertos y errores, debieron ser sorteados por quienes conformamos el equipo que tuvo la responsabilidad de llevar adelante su desarrollo.

Considerando los objetivos que teníamos por delante, más la necesidad de actuar, en muchos casos, como un proyecto que abriera puertas y, especialmente, teniendo en cuenta la importancia de hacer sostenibles las acciones, se construyó un hacer, una metodología de trabajo, que, más allá de poseer componentes propios –relacionados al contexto donde se desarrolló, y, a su vez, atendiendo a las características de los actores involucrados–, resulta un aporte a la hora de practicar nuevas experiencias de capacitación y empleo dirigidas a las personas con discapacidad en general y las PCDV en particular.

Identificar, sistematizar y compartir este hacer, con sus aprendizajes y desaciertos, es también una función de este tipo de programas, de modo que puedan ser conocidos y, en su caso, replicados por otros.

¿Desde dónde se partió a la hora de poner en marcha el Programa?

Cabe recordar aquí las limitadas experiencias previas que existían en relación a la inserción laboral de población con discapacidad visual: la desvinculación entre ésta y el mundo laboral –especialmente en las empresas–, la invisibilidad que se tenía en la comunidad respecto a las potencialidades y posibilidades de quienes no ven, la falta de articulación y debilidad institucional de las entidades tiflológicas y su escasa permeabilidad para realizar –o formar parte– de una red que permita y facilite el trabajo con el colectivo en cuestión.

¿Cuánto se ha avanzado en el proceso de inclusión laboral de la población con discapacidades visuales? ¿Qué hitos ha dejado el Programa?

Este análisis debe realizarse en función de distintos actores. Se ha contribuido a mejorar la autoimagen de la población objetivo, al haber posibilitado inserciones laborales en distintos campos de trabajo, pues se logró que las PCDV puedan pensarse como sujetos con deseos, intereses y potencialidades diferentes, en tanto personas. Por otra parte, concretamente, más allá del impacto que puede haber alcanzado el proyecto, resulta evidente que se ha mejorado la calidad de vida de muchos beneficiarios, al haberseles proporcionado herramientas para su inclusión, e incluso un empleo en un contexto socioeconómico desfavorable. Se han también formado unidades de capacitación que, en muchos casos, no existían con anterioridad a la implementación del plan. Y, en lo que se refiere a las empresas, se ha visibilizado al colectivo como integrado por trabajadores eficaces y eficientes. En cuanto al sector institucional, se ha fortalecido a la FAICA –la ejecutora del Programa– y a varias de sus afiliadas al haberse incentivado y posibilitado acciones a nivel local y nacional. Asimismo, se ha contribuido con el fortalecimiento tiflológico a través de la construcción de alianzas estratégicas (actores públicos y privados unidos en un fin común).

¿Cuáles son las claves del trabajo?

La existencia de un equipo interdisciplinario formado por los miembros de la Unidad Ejecutora, a los que se sumaron los capacitadores y los miembros del Comité de Dirección e incluso los representantes de los organismos financiadores, cada uno aportando diferentes miradas, que confluyeron para diseñar, ejecutar y mejorar el trabajo día a día.

La utilización de una metodología –a través de la cual se realizó el proceso de convocatoria, evaluación, selección, colocación y seguimiento de beneficiarios–, así como la apertura y el trabajo con empresas –la cual deviene de recomendaciones de los organismos vinculados a la temática, experiencias nacionales e internacionales del colectivo, las que se adecuaron a las características de la población objetivo–, es otro punto digno de mención.

La definición de capacitaciones, que se efectúan con la mirada puesta en la potencialidad de los usuarios y sus perspectivas de inserción laboral, y la construcción de alianzas ganador-ganador, permitieron y consolidaron la marcha del Programa y lo tornaron más federal.

Pero la innovación permanente quizás sea el rasgo distintivo de la experiencia argentina. Incluso sabiendo que se estaba en presencia de un Programa prediseñado, se trabajó dentro de ese marco, aunque intentando no quedarse en fórmulas ya conocidas y probadas. Desde la Unidad Ejecutora, se tenía la convicción de que la experiencia debía servir para recorrer nuevos caminos, aun a sabiendas de que se corrían mayores riesgos.

¿Cuáles son los desafíos por venir?

Una cuestión central también en este tipo de programas piloto suele versar en cómo se logra que se realice la transpolación para lograr un mayor impacto. La responsabilidad se deriva en dejar marcado un camino, una metodología, una forma de hacer, con experiencias concretas. El desafío es que tales aprendizajes sean tomados por los actores que lo han llevado adelante, capitalizando las lecciones y buenas prácticas. En particular, en el caso que nos ocupa, esa mayor responsabilidad le cabe al Estado, a quien le toca tomar lo que deja el Programa, para aplicarlo en acciones que benefician a las PCDV y a todas las personas con discapacidad.

El Estado tiene una responsabilidad legal, social y ética que lo obliga a involucrarse y trabajar por la promoción de los grupos excluidos, instaurando políticas públicas que posibiliten mejorar su situación. Gran parte de las PCDV, al ser visibilizadas dentro de estos grupos, podrían ser alcanzadas por estas políticas, programas y acciones. Transversalizar la temática de la discapacidad se impone, pues, como un mecanismo para ahorrar recursos, lograr un mayor impacto y concienciar a la comunidad. La perspectiva amplia que incluya la transversalidad de discapacidad no debería contraponerse necesariamente con la idea de que continúen existiendo ciertas miradas que contemplen las especificidades que nos permitan realizar los aprendizajes y tomar las lecciones que posibiliten justamente llegar al punto deseado de la inclusión. Decimos DIFERENCIAR PARA INCLUIR, como una metodología instrumental

para afrontar un proceso que, a mediano plazo, consiga que los programas incorporen esta mirada, mejorando la calidad de vida del colectivo de personas con discapacidad. Hasta tanto esto se logre, el impacto de las acciones de programas como el aquí descrito será cuantitativamente limitado, pero se estará construyendo una forma de hacer, una metodología que nos permitirá arribar a la inclusión.

El trabajo conjunto desde las ONG's y el Estado permite, como en el caso de la FAICA, tomar conciencia de que es posible operar transformaciones que impliquen asumir acciones de incidencia política en pro de la construcción de ciudadanía.

Sin duda, gran parte del proyecto fue posible pues se trabajó desde un organismo estatal, y su sostenibilidad se garantiza si se comprometen de un mayor modo las áreas gubernamentales. Por otra parte, el aprendizaje de trabajar en alianza con otras organizaciones nos muestra que este puede ser un mecanismo que permitiría, de explorarse y profundizarse, construir fórmulas de trabajo interesantes.

Por otra parte, los organismos internacionales tienen un importante rol. Otras serían las posibilidades del sector de las PCDV si, al enfocarse –y financiarse– los programas de educación, salud, empleo, infraestructura, etc., desde los organismos internacionales, se tuviera una mirada inclusiva, que favoreciera que tales programas atendieran a este grupo social. Pero son etapas, quizás estemos al comienzo de un camino por el que también deban transitar las entidades que trabajan con y por los discapacitados visuales.

Bibliografía

Abdala, E. *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes.* Montevideo. CINTERFOR. 2004. p. 152.

Agora XII. “La formación para discapacitados mentales y sus formadores: propiciar el ejercicio real y adaptado de sus derecho a las personas con discapacidad mental.” N° 12. 2001.

Documentos. Salónica. *Panorama CEDEFOP.* N° 56. CEDEFOP. 2002.

Allan Hunt, H.; Berkowitz, M. “Las nuevas tecnologías y el acceso al mercado del trabajo de las personas discapacitadas.” Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1992.

Cavada, P.; Ponce, P. *Manual de eliminación de barreras arquitectónicas.* Ministerio de Planificación y Cooperación. Santiago de Chile. 1993.

Chile. Ministerio de Planificación y Cooperación. *Documentos Sociales.* N° 54. “Antecedentes sobre la inserción laboral de las personas con discapacidad en Chile.” Ministerio de Planificación y Cooperación. Santiago de Chile. 1996.

CONALEP. “Presentación del Programa de Atención a Zonas Marginadas del Programa de Atención a Personas con Discapacidad.” México. 1998.

OIT. *Conferencia Internacional del Trabajo.* N°86. “Readaptación profesional y empleo de personas inválidas.” Informe III. Parte IB. Ginebra. 1998.

“Conferencia Nacional sobre Sexualidad en Personas con Minusvalía Psíquica.” N° 1. Albacete. España. 1992

Ponencias. “Documentos técnicos.” Madrid. IMSERSO. 1994.

Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial. “Plan nacional de prevención de la deficiencia y la discapacidad y de rehabilitación integral 1990 - 2000.” San José de Costa Rica. 1990.

Elissalde, E. *Derechos humanos y personas con discapacidad.* Fundación Braille. Montevideo. 1995.

España.- Leyes. *Documentos de Derecho Social.* N° 1. “Real Decreto No. 1/1994, del 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de Seguridad Social.” Ginebra. 1995.

Franco de Machado, C. *Manual básico para la integración normalizada de personas con discapacidad en las instituciones de formación profesional.* Montevideo.

IMSERSO/CINTERFOR/OIT/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. “Integración normalizada en la formación para el trabajo: un proceso de inclusión social.” N° II. IMSERSO. 1998.

IMSERSO/CINTERFOR/OIT/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

“Síntesis de los diagnósticos: Bolivia, Brasil, Colombia, México, Uruguay.” Montevideo. IM-SERSO. 1998.

Franco de Machado, C.; Mascheroni, S.; Aran, F.; Chiquio, J.; Gallardo, E.; Xolot, G.; Londoño, A.; Londoño, N.; Rodríguez, F. *Trazos de la formación*. N° 3. “Guía para la recuperación de experiencias en procesos de integración normalizada de personas con discapacidad en la formación profesional integral. CINTEFOR. Montevideo. 1999.

Fundación Instituto Guttmann. *Blocs*. N° 6. “Crónica de una lucha por la igualdad.” Instituto Guttmann. Barcelona. 1994.

Fundación Mapfre Medicina; Atam-Fundesco. “Metodologías y estrategias para la integración laboral.” Fundación MAPFRE Medicina. Área Social. Madrid. 1994.

García Viso, M. “Documento N° 22/90. “Diagnóstico y valoración de discapacitados.” Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1990.

Harper, M.; Momm, W. *Trabajo independiente para personas discapacitadas: experiencias de África y Asia*. OIT. Ginebra. 1990.

IMSERSO. *Documentos técnicos*. N° 44. “Actividades acuáticas para la rehabilitación de minusválidos.” IMSERSO. Madrid. 1994.

IMSERSO. “Declaración de Cartagena de Indias sobre políticas integrales para las personas con discapacidad en el área iberoamericana. IMSERSO. Madrid. 1992.

Manual guía para el adiestramiento de analistas ocupacionales de personas discapacitadas. Panamá. S.E. 1994.

Instituto Ethos. *O que as empresas podem fazer pela inclusao das pessoas com deficiencia*. Instituto Ethos. San Pablo. 2002.

“Jornadas sobre Integración de las Personas con Discapacidad en los Programas de Formación Profesional del Sector Rural, 1.” Trinidad. Uruguay. 1993.

CINTEFOR. *Informes*. N° 152. “Reflexiones sobre integración en el medio rural.” CINTEFOR. 1994.

Jurado de los Santos, P; Sanahuja Gualda, J.M.; Balateu P; Gonzalez-Nicolás, M. *Herramientas: Revista de Formación para el Empleo*. N° 32. “La formación ocupacional como alternativa hacia la integración laboral de jóvenes inadaptados y discapacitados.” Marzo - Abril 1994. Barcelona. p. 47 - 47.

Lacal Zuco, A. “Exposición.” GLARP - Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional. Documento presentado a la Reunión Técnica sobre la Integración de las personas con Discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional de América Latina, Montevideo, 1991. Bogotá. 1991.

Lopez Melero, M. *La educación de las personas con Síndrome de Down*. S.E. Málaga. 1992.

Marti Zaro, P. *Creación de empleo para personas discapacitadas: Guía para organizaciones de trabajadores.* Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1992.

Marti Zaro, P. *Creación de empleo para personas discapacitadas: Guía para organizaciones de trabajadores.* Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. 1993.

Momm W. *New concepts and experiences concerning the employment of persons with mental disorder: A draft working paper.* OIT. Ginebra. 1991.

Murillo Galindo, S. *Compilación de los principales escritos en materia de inserción socio-laboral de las personas con discapacidad, atinentes a la sub-región.* Reunión Subregional para América Central, Panamá y República Dominicana hacia la Igualdad de Oportunidades en la Integración Socio-económica de las Personas con Discapacidad. N.º1. Guatemala. 1997. OIT. Panamá. 1997.

OIT. ETM. *Towards equalizing opportunities for disabled people in Asia: A guide.* OIT/ETM. Bangkok. 1994. p. 61.

Boletín de Actualidad Sociolaboral. N.º 4. "Paraguay: La nueva Constitución demanda una reforma de la legislación laboral." Madrid. 1992.

Piaggio Morelli, M.; CINTERFOR/OIT. *Boletín Siru.* N.º1. "Antecedentes de actividades en rehabilitación profesional." Montevideo. Enero - Abril 1997. p. 61-68.

Regueira, L. *Boletín Siru.* N.º1. "Cambiando de perspectiva: desde el trabajo a la escuela." Montevideo. Enero - Abril 1997. p. 33-50.

Restrepo Arbalaez, R.; Bedoya Duque, C.; Mejía Vargas, W.; Mejía Lopera, M.E. *Prevalencia de deficiencias, discapacidades y minusvalías en el Departamento de Antioquia.* Comité Regional de Rehabilitación de Antioquia. Medellín. 1994.

Reunión Subregional para los Países del Mercosur y Chile sobre Integración Socioeconómica de las Personas con Discapacidad. "Hacia la Armonización de Políticas y Programas." N.º1. Montevideo. 1998.

Reunión Técnica Sobre la Aplicación del Convenio n.º159 de la OIT en América Latina. N.º1, Santa Fe de Bogotá, 1992.

Ríos González, J.A.; Meizoso Muñoz, R.; Moreno Fernández, A.; Martínez, M.P.; Bleichmar, H. *Orientación y terapia familiar: en familias afectadas por enfermedades o deficiencias.* Universidad Pontificia Comillas. Fundación Mapfre Medicina. Área Social. Madrid. 1994.

Rojas, M. del C. "Capacitación con igualdad de oportunidades." *Tecnía.* v.2. N.º3. Enero - Marzo 2001. San José. p. 10-15.

Rojo Pívorot, A. *Las personas con discapacidad en áreas rurales.* APPADI. Río Gallegos. Argentina. 1993.

Rojo Pívor, A. *Medios de comunicación social y personas con discapacidad.* Congreso de la Nación. Buenos Aires. 2002.

Roqueta Buj, R. *La incapacidad permanente.* CES. Madrid. 2000.

Seminario Internacional sobre Integración Sociolaboral de las Personas con Minusvalía. N° 1. Salamanca. España. 1994. "Integración sociolaboral de las personas con minusvalía." Fundación Mapfre Medicina. Madrid. 1994.

Seoane Linares, M. *Legislación sobre los derechos de las personas con discapacidad para su inserción sociolaboral.* CINTERFOR/OIT/Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España/IMSERSO. 1998.

Seyfried, E. *Condições do sucesso da inserção dos deficientes na vida profissional.* CEDEFOP. Berlín. 1992.

Seyfried, E.; Lambert, T. *Empleo de protección parcial para minusválidos en los países de la C.E.* CEDEFOP. Berlín. 1990.

SIIS. *Legislación relativa a la política para la discapacidad: Alemania, Francia, Reino Unido y Suecia.* Centro de Documentación y Estudios. Documentos N° 51/99. Real Patronato de Prevención y de Atención a Personas con Minusvalía. Madrid. 1999.

Thomas, A.; Chacón, G. *Diagnóstico regional de la rehabilitación profesional y el empleo de las personas discapacitadas en Centro América y Panamá.* OIT. San José de Costa Rica. 1992.

Vásquez Gorrio, F. *Astronauta social: Y después de la escuela... ¿Qué?* Gráfica y Asesores Creativos. Lima. 1995.

Vásquez Kennedy, C. *Actualización del marco conceptual de la rehabilitación profesional en el GLARP.* GLARP. Santa Fe de Bogotá. 1996.

Verdugo Alonso, MA.; Arias Martínez, B.; Jenaro Ríó, C. *Actitudes hacia las personas con minusvalía.* IMSERSO. Madrid. 1994.

REPORT. "Workshop on Increasing the Participation of Disabled Persons in the Cooperative Movement in the Escwa Region." N°1. Turín. 1992. OIT. Ginebra. 1992.

Zanandrea, A.A.; Kochenberger, A.R.; Ludwig, M.J.; Bressam, M.; Messias, S; Padilha, W.A. *Manual das ocupações compatíveis á condição de pessoas portadoras de deficiência.* SINE. Porto Alegre. 1990.

**DOCUMENTOS EMPLEADOS
EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN PANEL EXPERTO EN CATA DE ACEITE DE OLIVA

CONVOCATORIA

1. Finalidad de la convocatoria

El motivo de la presente es convocar a expertos individuales, a nivel nacional e internacional, para el dictado de un curso de especialización de cata de aceite de oliva, con un mínimo de 14 participantes, el que se llevará a cabo en la ciudad de Catamarca (República Argentina). El consultor deberá ser jefe de panel de cata de aceite de oliva con experiencia en la valoración sensorial de los productos y en la formación de panelistas. Deberá también poseer dominio fluido del idioma español.

2. Organismo convocante

El organismo convocante es la FAICA, ejecutora del Programa Regional de Inserción Laboral de Personas con Discapacidades Visuales, Programa ATN/MH-6958-AR, Subprograma Argentina, con sede en Av. Leandro N. Alem N° 638, Piso 2º, Capital Federal de la República Argentina. Dicho Programa es financiado por el BID, la FOAL y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. El objetivo de este Programa es mejorar la empleabilidad y productividad de las PCDV mediante acciones formativas y de capacitación.

3. Objetivo general de los cursos

Profundizar en el desarrollo y conformación de un panel experto en la cata de aceite de oliva, integrado por PCDV. Las personas capacitadas realizarán tests técnicos de las diferentes calidades de aceite, considerando sus atributos negativos (defectos) y positivos, con especial énfasis en la certificación de origen de los aceites.

4. Objetivos específicos de los cursos

- Facilitar un espacio en el cual las PCDV puedan identificar, adquirir y mantener los aspectos relacionados al ámbito laboral específico.
- Lograr un reconocimiento en cuanto a la descripción de los distintos atributos negativos y positivos de los aceites de oliva.
- Adquirir los métodos y las técnicas necesarias para realizar testeos de los aceites de oliva, identificando distintas calidades y en función a su denominación de origen.
- Orientar y asesorar a la Unidad Ejecutora del Programa con relación a la certificación internacional de un panel experto en cata de aceite de oliva .
- Orientar y asesorar a la Unidad Ejecutora del Programa sobre la conformación del panel y el sostenimiento de la actividad.

5. Plan de trabajo y cronograma de actividades

En función al cumplimiento de los objetivos generales y específicos antes descritos, deberá presentarse un plan de trabajo que refleje las tareas de la consultoría. La misma tendrá como línea de base los resultados que figuran como antecedentes de esta capacitación.

6. Antecedentes de la capacitación

Como se indicó más arriba, el objetivo del Programa es la capacitación e inserción de las PCDV, siendo un aspecto importante el encontrar nuevas profesiones en donde se potencien las capacidades de este colectivo logrando así que las personas se incorporen a la vida productiva. En este sentido, se han detectado como nuevas posibilidades, entre otras, las de testeo de perfumes, alimentos y bebidas, revelado de placas radiográficas, la estenotipia, el hilado artesanal de lanas, etc.

En esta línea, desde el Programa se ha brindado el asesoramiento técnico y apoyo necesario para dictar en la ciudad de Catamarca un curso de cata de aceite de oliva, dirigido a PCDV, con el objetivo de conformar el primer panel experto en su tipo en testeo del país.

La provincia de Catamarca es una de las mayores productoras de este tipo de aceites y, en breve, se convertirá en la primera productora de aceite de oliva de la Argentina, destinado al mercado interno y a la exportación.

La provincia conformará un panel de cata que certificará el valor de origen de los aceites; es en este marco que será trascendente el trabajo de los catadores, quienes decidirán y certificarán la calidad, variedad y coupages de los distintos aceites.

Ya se ha desarrollado una capacitación técnica básica con una duración de aproximadamente 60 horas, realizada en el trimestre mayo-julio de 2003. En la misma participaron 19 PCDV, abordando aspectos teórico-prácticos y trabajos de campo. A través del curso, los alumnos tuvieron una percepción y un conocimiento de todo el proceso de producción del aceite de oliva y pudieron identificar y distinguir las diferentes calidades de los aceites. Se comenzó por la detección de diferentes defectos olfativos y gustativos.

- Generaron sus propios referentes de acuerdo a los señalados por la cátedra, siendo significativo el grado de detalles en algunos casos.
- Sobre el final, se han detectado defectos casi imperceptibles para los mismos docentes (ej. aceite extraído de un bidón plástico y no de acero inoxidable).
- Llegando a detectar cuándo el aceite está o no filtrado.
- Se realizó un preparado de un aceite de borras, al cual se lo filtró, y a simple vista parecía un buen aceite; los alumnos, al iniciar la percepción sensorial olfativa, inmediatamente advirtieron que se trataba de aceite proveniente de borras, ya que tenían un ligero y casi imperceptible aroma ácido. Ellos reconocen muy bien los atributos: picante, amargo, dulce, frutado, verde de hierbas, etc. Inclusive, detectan la diferencia entre aceites provenientes de fruta verde a muy madura. Entre los defectos registran: ácido, avinado, avinagrado, picante, amargo, rancio y atrojado. Actualmente, se está trabajando con una planilla de cata, confeccionada en braille, la cual es copia de la utilizada por la junta de Andalucía.

7. Perfil de los beneficiarios

Los beneficiarios que participarán en el curso tienen un nivel educativo heterogéneo, con un mínimo de:

- Primaria completa.
- Edad de 21 a 50 años.
- Orientación y movilidad autónoma.
- Independencia en la comunicación.
- Preferentemente no fumadores.
- No alérgicos.

8. Informes requeridos

El consultor deberá presentar a la finalización del curso la siguiente documentación:

- Listado de asistencias.
- Evaluación final de los participantes, considerando su posible inserción laboral.

9. Locales

El local para el dictado del curso será proporcionado por el Programa y contará con todas las exigencias pedagógicas requeridas para este tipo de cursos.

10. Requisitos de Nacionalidad e Incompatibilidad en cumplimiento de lo previsto en el Programa:

- Sólo podrán ser contratados aquellos profesionales que sean nacionales de países miembros del BID o del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y de los países regionales en vías de desarrollo miembros del Banco. Para establecer la nacionalidad de los expertos se estará a lo que se señale en su pasaporte o en otro documento oficial de identidad. El Banco, sin embargo, podrá admitir excepciones a esta regla en aquellos casos en que el experto, no siendo elegibles por razón de nacionalidad: a) Tenga domicilio establecido en un país miembro del Banco en el que pueda trabajar, en una categoría diferente a la de funcionario internacional y haya declarado que no tiene intenciones de regresar a su país de origen en un futuro inmediato; o bien b) Haya fijado su domicilio permanente en un país elegible donde haya residido por lo menos durante cinco (5) años.
- No podrán utilizarse recursos del Banco para contratar al profesional del país del Prestatario o Beneficiario si éste: a) Pertenece al personal permanente o temporal de la institución que reciba el financiamiento o que sea beneficiaria de los servicios de dicho profesional; o b) Haya pertenecido a cualquiera de las instituciones antes mencionadas, dentro de los seis (6) meses previos a una de las siguientes fechas: I) La de presentación de la solicitud de financiamiento; o II) La de la selección del profesional. El Banco podrá reducir este plazo previa solicitud razonable de la entidad contratante. No obstante los plazos, vínculos o relaciones

arriba descriptos, el Banco podrá también tener en cuenta otras situaciones a los efectos de determinar la existencia de un conflicto de interés y, por ende, declarar la incompatibilidad del profesional a contratar.

11. Pautas de evaluación para la selección del experto

- Antecedentes y experiencia contrastada en la actividad objeto del contrato.
- Adecuación del plan de trabajo.
- Materiales a utilizar y/o entregar a los participantes.
- Costo por beneficiario.

12. Forma y pago de los honorarios

El pago de los honorarios (único concepto a ser abonado por el Programa) se liquidará de la siguiente forma: 40 % al inicio de la capacitación y el saldo una vez que haya finalizado el curso, previa aprobación final por parte del Programa, con un plazo de 10 días corridos, debiéndose encontrar en regla toda la documentación requerida. En relación con los temas de facturación, se regirá conforme la legislación argentina.

13. Formalidades de la convocatoria

La documentación que el oferente presente deberá entregarse en sobre cerrado en soporte papel y digital, como así también deberá consignar los ítems conforme a la planilla que figura como Anexo I.

14. Cronograma del curso

La recepción de la documentación en las Oficinas del Programa, sita en Leandro N. Alem N° 638, 2° piso, CP 1001, tel. 011-4310-5650, fax 011-4310-5919 e-mail pilc(at)trabajo.gov.ar, dmaggi(at)trabajo.gov.ar, será hasta las 10 hs. del día 10 de octubre de 2003. El inicio está previsto para el mes de noviembre de 2003 y estará sujeto a la firma del contrato.

Datos y antecedentes del experto

Nombre y apellido: _____

CUIT: _____

Documento Nacional de Identidad
o pasaporte (adjuntar copia): _____

Domicilio: _____

Tel., fax., e-mail: _____

Código POSTAL _____

Acercas del Curso

Objetivos del curso: _____

Contenidos: _____

Cronograma de actividades: _____

Materiales a utilizar y/o entregar a los concurrentes:

Otras consideraciones: _____

Antecedentes

Experiencia en la temática: _____

Adjuntar curriculum: _____

Otros datos: _____

CARTA DE ACUERDO

Partes intervinientes:

Entre la Unidad de Coordinación del Programa Regional de Inserción Laboral de Personas con Discapacidades Visuales, Subprograma Argentina ejecutado por la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes, representada por el Coordinador Ejecutivo Dr. Mariano Godachevich, domiciliado en L. N. Alem Nº 638 2º Piso de Capital Federal, por una parte, y la Universidad, representada por....., domiciliado en.....

Antecedentes:

A. En la Argentina se está ejecutando por parte de la FAICA, el Programa Regional de Inserción Laboral de Personas con Discapacidades Visuales, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad y productividad de las personas con discapacidad visual mediante acciones formativas y de capacitación. Dicho Programa está cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación ONCE América Latina (FOAL) y aportes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos (MTEyFRH).

B. Este Programa prevé la realización de cursos de informática –para formadores y usuarios– los que tienen carácter instrumental a fin de potenciar la inserción laboral.

C. Resulta imprescindible lograr la mayor cobertura geográfica de tales cursos para lo cual se requiere aunar esfuerzos y compartir recursos entre distintas entidades.

D) La participación de la universidad permite contar con las condiciones adecuadas para el dictado de dichos cursos, ya que, al constituir un ámbito académico normalizado, actúa como facilitador para la integración sociolaboral de las personas con discapacidad visual; fortaleciendo a la vez el rol social de la universidad.

Acuerdo:

1. Objeto: La FAICA, a través del Programa, proporcionará en comodato a la universidad los siguientes equipos:

1 programa Jaws con 4 instalaciones (lector de pantalla), Nº de serie:

1 magnificador de pantalla Zoomtex multinivel, Nº de serie:

Por su parte, la universidad posibilitará el uso de 4 computadoras estándar Pentium III conectadas en red, 1 impresora en tinta, scanner y acceso a Internet. Programas Word, Excell, Access y uso de Internet.

2. Finalidad: El equipamiento mencionado en la cláusula anterior será utilizado para el dictado de los cursos de informática que se impartirán en el marco del Programa referido, cuyos contenidos han sido elaborados por los capacitadores del mismo.

3. Plazo: El comodato se extiende por un plazo de 6 meses, renovable automáticamente por acuerdo de las partes, no pudiendo extenderse pasado el 31 de julio de 2005. Vencido este plazo, el Programa considerará la asignación o reubicación de los Programaas cedidos en comodato, con objeto de que los mismos sean utilizados en beneficio de la población mencionada y/o sus organizaciones representativas.

4. Sselección de beneficiarios: Los beneficiarios de estos cursos serán personas con discapacidad visual o baja visión, salvo en el caso de los cursos de formadores, para los que se admitirá también la asistencia de personas con vista seleccionadas por el Programa.

5. Espacio físico: La universidad facilitará un espacio físico adecuado para el dictado de estos cursos, considerando 4 puestos de estudio por curso. El mismo será utilizado en los horarios y condiciones que acuerden las partes; reservándose la universidad el uso de aquellos horarios no pactados.

6. Capacitación: El Programa ofrecerá capacitación específica a docentes seleccionados por la universidad, con el objeto de dar continuidad y sostenibilidad a las acciones emanadas de este acuerdo.

7. Soporte técnico: La universidad otorgará soporte técnico preventivo y correctivo a los equipos mencionados en la cláusula 1, a efectos de que se garantice su funcionamiento para el dictado de estos cursos.

Se firman 4 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de a los días de de 2001.

CONVENIO ENTRE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE LA POBLACION CON DISCAPACIDADES VISUALES DE LA ARGENTINA Y LA GERENCIA DE DISCAPACIDAD

En la Ciudad de Mendoza, a los 25 días del mes de agosto de 2003, entre el Programa Regional de Inserción Laboral de la Población con Discapacidades Visuales, Subprograma Argentina ejecutado por la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes, (FAICA) representado por su Coordinador Ejecutivo Dr. Mariano Godachevich, con domicilio en L. N. Alem Nº 638 2º Piso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante el Programa, por una parte, y la Gerencia de Discapacidad dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Mendoza representada por el Ministro Sr. Juan Manuel García, en adelante la Gerencia;

DECLARAN:

Que en la Argentina se está ejecutando, por parte de la FAICA, el Programa, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad y productividad de las personas con discapacidad visual mediante acciones de capacitación y promoción de empleo. El Programa está cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación ONCE América Latina (FOAL) y aportes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Que, conforme a la legislación vigente en el ámbito provincial, la Gerencia realiza un importante trabajo en torno a la integración de las personas con discapacidad, resultando prioritarias las acciones que permitan una real y efectiva inserción de las mismas en su comunidad.

Que la coordinación de esfuerzos interinstitucionales permitirá multiplicar acciones compartiendo recursos técnicos, profesionales y materiales, de modo de abarcar a un número mayor de beneficiarios con discapacidad visual.

Por ello, las partes acuerdan celebrar el presente convenio marco de cooperación mutua, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El Programa y la Gerencia acuerdan desarrollar actividades conjuntas en el campo de la capacitación profesional y la inserción laboral de la población objetivo.

SEGUNDA: Lo señalado en la cláusula primera se concretará sobre la base de una serie de programas y actividades específicas a ser implementadas conjuntamente, entre las cuales detallamos, a modo de ejemplo: detección y evaluación de beneficiarios; cursos y talleres de capacitación prelaboral, de informática y otros, considerando la demanda de empleo del mercado; promoción de autoempleo y de microemprendimientos productivos; implementación de pasantías.

TERCERA: La concreción de cada una de las actividades señaladas en la cláusula segunda será objeto de un convenio específico en el cual se fijarán las obligaciones y los derechos de cada una de las partes signatarias.

CUARTA: Se acuerda constituir, a los fines del avance, ejecución y evaluación de este convenio marco y de cada uno de los particulares que se celebren, una Comisión de Enlace integrada por representantes designados por la universidad, la Gerencia y las afiliadas locales de la FAICA. Esta Comisión realizará reuniones trimestrales y quedará constituida dentro de los diez días siguientes a la fecha de firma del presente Convenio.

QUINTA: El plazo de duración del presente convenio será de tres años, a contar desde la fecha de celebración del mismo, renovable en forma automática por iguales períodos sucesivos. Asimismo, cualquiera de las partes podrá rescindirlo, con la condición de que se comunique fehacientemente con una antelación de 60 días corridos.

SEXTA: Ambas partes acuerdan que, por cualquier contingencia derivada del presente convenio, se someterán a los Tribunales Federales de la Ciudad de Rosario y que la rescisión y/o resolución no dará lugar en principio a indemnización alguna entre las partes, constituyendo como sus domicilios especiales los consignados para cada uno de ellos.

Previa lectura y ratificación, se suscriben dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha arriba indicados.

ACTA DESARROLLO LOCAL TANDIL

En la Ciudad de Tandil (Provincia de Buenos Aires), a los 30 días del mes de agosto de 2005, reunidos en la Municipalidad de la Ciudad de Tandil, sita en la calle Belgrano 485, representada por su intendente, el Programa Regional de Inserción Laboral de la Población con Discapacidades Visuales, Subprograma Argentina, ejecutado por la Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Ambliópes (FAICA), representado por su Coordinador Ejecutivo, Dr. Mariano Godachevich, con domicilio en Leandro N. Alem Nº 638 2º piso, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante el Programa, la Asociación APRONOVID, con domicilio en la calle Alsina 1071 de la Ciudad de Tandil, como afiliada local de la FAICA, representada por su Presidente Amílcar Mendoza y la Coordinadora General del SECLAS dependiente del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, con domicilio en la calle 7 N.370 de la ciudad de La Plata, Silvia Gil Navarro;

CONSIDERANDO:

Que en la Argentina se está ejecutando, por parte de la FAICA, el Programa Regional de Inserción Laboral de la Población con Discapacidades Visuales, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad y productividad de las personas con discapacidad visual, mediante acciones de capacitación y promoción de empleo. El Programa está cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) para América Latina (FOAL) y aportes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Que el SECLAS tiene como objetivo lograr, en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, el registro de aspirantes a la concesión de pequeños comercios en cumplimiento de la Ley N° 10.592 y que ha suscripto con el Programa un convenio marco para impulsar acciones que beneficien al colectivo de personas con discapacidad visual.

Que la Municipalidad de Tandil está comprometida en mejorar, a través del desarrollo económico local, la situación del grupo de personas con discapacidad y generar las condiciones que permitan la integración social y laboral de tales personas en su comunidad.

Que APRONOVID, como afiliada local de la FAICA, agrupa y representa mayoritariamente en la ciudad a personas con discapacidad visual y cuenta, además, con experiencia en el campo de la inserción laboral de este colectivo.

Que la coordinación de esfuerzos interinstitucionales es una modalidad de trabajo que debe impulsarse, como forma de multiplicar acciones y recursos.

Por ello las partes acuerdan celebrar la presente acta de cooperación mutua, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERO: La Municipalidad de Tandil, en el marco de la ley N° 10.592, se compromete a facilitar un espacio de dos (2) por dos (2) metros, necesario para la instalación de un (1) kiosco, el que será atendido por un discapacitado visual y un familiar, preferentemente con residencia en esta localidad. La ubicación de dicho kiosco podrá decidirse con el consenso de las partes intervinientes en este Acuerdo.

SEGUNDO: La Asociación APRONOVID, como representación local de la FAICA, mediante fondos provistos por la Fundación ONCE América Latina (en adelante, FOAL), a través del Programa de Capacitación e Inserción Laboral de la Población con Discapacitados Visuales que ejecuta la propia FAICA, se compromete a financiar la construcción e instalación de dicho kiosco en el lugar cedido por el Municipio, que constituirá una forma de vida estable para aquella persona con discapacidad visual a quien se asigne la explotación de dicho comercio, el cual deberá lograr una rentabilidad adecuada a la realidad local.

TERCERO: El kiosco será construido ocupando una superficie de cuatro (4) metros cuadrados, pudiéndose en el mismo comercializar cualquier producto o servicio que sea requerido por el personal o público que concurra al sitio donde se instale.

CUARTO: La Asociación directamente –o a través del Programa– proporcionará la selección de los candidatos idóneos y la posterior formación y/o capacitación de los mismos para facilitar el desempeño profesional de la venta en el kiosco.

QUINTO: La resolución del Municipio, que autoriza la instalación del kiosco, reconocerá, a favor del titular, los derechos de utilización del espacio, en el marco de las normas vigentes.

SEXTO: El vendedor con discapacidad visual a quien finalmente se le asigne la explotación del kiosco actuará con plena autonomía en el ejercicio de su acti-

vidad, comprometiéndose a respetar todas las normas y resoluciones que para la venta tenga establecidas el propio Municipio así como las de ámbito provincial, nacional y aquellas otras que la FOAL, o la entidad en quien delegue, pueda determinar para el funcionamiento integral del mentado comercio.

SÉPTIMO: El presente convenio tendrá vigencia a partir de la fecha de suscripción del mismo, y durará hasta que alguna de las partes decida su finalización. Las partes podrán rescindirlo cuando lo consideren conveniente, previa notificación fehaciente con anticipación no menor a treinta (30) días, rigiendo al efecto las normas y prácticas de los permisos precarios de uso del espacio público.

OCTAVO: El presente acuerdo se suscribe sobre la mutua confianza e identidad de objetivos sociales de ambas instituciones. Cualquier discrepancia que pudiera surgir en su interpretación y desarrollo serán resueltas de mutuo acuerdo.

En prueba de conformidad con el contenido íntegro de esta Acta de cooperación, las partes lo firman y rubrican, a los 30 días del mes de agosto de 2005.

Programa de Inserción Laboral de las personas con discapacidad

Ficha de evaluación - Proyecto "CADENA Q"

Fecha: _____

Provincia : _____

Localidad: _____

Datos personales:

Nombre y apellido: _____

Fecha de nacimiento: _____

Estado civil: _____ D.N.I.: _____

Discapacidad: _____

Teléfono: _____

Funcionalidad:

Orientación y movilidad: _____

Independencia AVD: _____

Manejo del dinero: _____

Situación social:

Ingreso económico: _____

Pensión/jubilación: _____

Obra social: _____

Otra ayuda social: _____

Grupo familiar:

Nivel educativo

Completo

Incompleto

Primario:

Secundario:

Terciario:

Universitario:

Otras capacitaciones: _____

Experiencia laboral:

Empresa: _____

Período: _____

Puesto/Actividad _____

Empresa: _____

Período: _____

Puesto/Actividad _____

Motivaciones e intereses:

Datos del asistente:

Nombre y apellido: _____

Edad: _____

D.N.I.: _____ Condición visual: _____

Grado de afinidad y/o parentesco: _____

Estudios: _____

Experiencia laboral: _____

Apreciaciones referente zonal:

Observaciones: _____

Puntaje obtenido: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Otorgamiento: Sí No

Se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2005 en Imprenta
Gloria. Constitución 2875. CP 1254. Buenos Aires. Argentina.