

¿Qué competencias son necesarias para asegurar la supervivencia y el crecimiento de las empresas?

By Sara Silveira, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional CINTERFOR/OIT, Uruguay

¿Para qué y a quién formar?

Han sido desde siempre las preguntas ordenadoras de la formación profesional y definitorias de sus ámbitos de referencia— el empleo y la fuerza trabajo. Pero sólo su formulación sigue igual. El empleo de por vida, seguro, ascendente y previsible y por cuenta de terceros, para a ser a ser inestable, flexible, con períodos de desempleo, con cambios de modalidad y de actividad y mayoritariamente por cuenta propia. En América Latina, en la década de los 90, por cada nuevo puesto de trabajo del sector formal, se crean 9 en el informal. Ya no crece más en grandes números y los trabajadores ubicados en las pequeñas y medianas empresas significan en torno al 90% del empleo. El empleo actual requiere de inteligencia e intensidad, la concepción y la ejecución van unidas, la noción de producto se diluye siendo sustituida por un concepto integral de servicio y hay que gestionarlo como si fuera una empresa.

La fuerza de trabajo ya no es sólo masculina y los demandantes de la formación no son sólo individuos sino también las unidades productivas, empresas familiares, pequeñas y grandes Las PYMES y de las microempresas necesitan de capacidades de emprendimiento, acceso y manejo de la información, desarrollo de estrategias de cooperación, etc. que les permitan competir, sin caer en el peligro de su precarización. Las grandes necesitan de los conocimientos avanzados para explorar nuevas tecnologías .

La incorporación de las mujeres es un proceso irreversible, han incrementado notoriamente sus niveles educativos y consolidado el modelo de «doble presencia» enfrentando la difícil compaginación entre ciclo laboral y vida familiar, lo que implica irrupción de nuevas identidades, nuevos estilos de vida y una reconfiguración de varones y mujeres con lo público y lo privado, la casa y la calle y las propias relaciones de género. El modelo de relaciones laborales ya no se basa en la gestión de la fuerza de trabajo sino en la gestión de conocimientos. La computadora exige mayor velocidad, concentración de información y responsabilidades, nuevas formas de organización, se instala la dedicación plena y la calidad total, incrementando la exclusión de vastos sectores sociales,

que no pueden acceder a estos conocimientos y ven fuertemente limitadas las oportunidades de empleo. A ello están particularmente expuestos la juventud, los desempleados de larga duración, los trabajadores de edad despedidos, los menos calificados y las minorías étnicas siendo las mujeres las que se enfrentan, en todas estas categorías, a las mayores barreras para la obtención de empleo porque ellas no compiten en un mismo mercado sino que se enfrentan a exigencias distintas tanto en la demanda de mano de obra como en la oferta, derivadas de la adjudicación social diferenciada de roles, responsabilidades y valorizaciones.

Ante esto la formación ya no sólo debe contribuir a mejorar la competitividad económica sino también a incrementar la equidad en el mundo del trabajo. Debe, al mismo tiempo, ser pertinente y acorde con los requerimientos del desarrollo económico y social que la condicionan y constituirse en un instrumento de lucha contra las distintas manifestaciones de la exclusión social y la discriminación que ese mismo modelo de desarrollo ostenta. Más que nunca considerar la educación y la formación en relación con el empleo no significa «reducirla» a la calificación sino cumplir con su función esencial de aportar a la integración social y al desarrollo personal. Ha cambiado la manera de ver y estar en el empleo que se transforma en un componente determinante del proyecto de vida, de la autoafirmación y de la valorización social, El derecho al trabajo es uno de los aspectos sustantivos del derecho ciudadano y la cuestión pasa entonces porque el trabajo desempeñado no menoscabe a la persona, le permita no sólo alcanzar su sustento sino que habilite su desarrollo personal y su autonomía, entendida como la capacidad de pensar y actuar por sí misma, de elegir lo que es valioso para ella,

La articulación entre transversalización de perspectiva de género y focalización en colectivos específicos

Este interjuego de condicionamiento y modificación del modelo de desarrollo se torna especialmente complejo cuando las protagonistas de la formación son las mujeres, se agudiza con la aparición de cualquiera de los otros indicadores de exclusión (edad, raza, condición geográfica, informalidad, etc.) dado que el género es una variable de base, y siempre es absolutamente relevante para la equidad. Una expres-

sión contundente de ello es la segmentación profesional por género que no se inicia con el mercado de trabajo sino que es transmitida socialmente y cristalizada en el discurso escolar. La internalización de estereotipos y preconceptos se traduce en mecanismos internos de represión que modelan deseos y expectativas haciendo que las opciones pautadas socialmente se interpreten como autodeterminación. Si los programas de formación no tienen una mirada integral y estructurada que desarme, cuestione y desnaturalice esta pauta social, se constituyen en reproductores y reforzadores de la misma.

Para abordar la formación huyendo de la reproducción de los valores imperantes y de las formas de hacer de la sociedad que segregan lo masculino y lo femenino, jerarquizándolas a favor de los hombres las políticas de formación deben transversalizar la dimensión de género teniendo en cuenta, en todas sus dimensiones, los impactos diferenciados de la inserción y el desarrollo profesional y personal de mujeres y varones y demostrando que, en las actuales condiciones, una política de gestión de personal y de recursos humanos que no tenga en cuenta estas consideraciones estará afectando fuertemente su calidad y eficiencia mediante el desaprovechamiento y desmotivación de la mitad de la mano de obra disponible. Pero, simultáneamente, deben instrumentarse acciones y medidas específicas para atender las necesidades y perfiles de grupos focalizados en condiciones desfavorables tales como por ejemplo mujeres jefas de hogar, mujeres y varones de bajos niveles educativos o cuando se trata de promover la diversificación ocupacional, el acceso a desarrollos tecnológicos, la situación de trabajador@s en el área rural, en el sector informal, etc.

Pensar los programas de formación desde una perspectiva de género exige un enfoque integrador y sistémico que abarque no sólo las dimensiones propias del sistema de formación sino el entorno empresarial, comunitario, familiar, etc. y, especialmente, debe concebirse como una manifestación de la capacidad de transformar, innovar y mejorar la calidad y la pertinencia del diseño y de la gestión de la formación y el empleo. Sólo así se podrá cumplir con esa doble contribución de la formación, modificando tanto el posicionamiento individual como el colectivo sobre el trabajo femenino para alcanzar un modelo más integrador y menos deficitario con relación al trabajo decente y a la calidad de vida. El objetivo es promover desde la formación políticas multidimensionales que puedan intervenir en todos los niveles donde la discriminación opera, activar sinergias entre los diversos actores y generar un marco para que, cada organismo según sus características y mandatos, pueda insertar su propia iniciativa o programa, multiplicando así su efecto. Esta concepción, que no está generalizada, es la que marca el sentido de la innovación en América Latina y presenta distintos «modelos

de intervención», con diversos grados de complejidad en cuanto al diseño y al ámbito de acción. Un ejemplo de este modelo es el Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos (FORMUJER) co-financiado por el BID, coordinado y supervisado técnicamente por CINTERFOR/OIT ejecutado, a nivel de Proyectos Pilotos Nacionales por el Ministerio de Trabajo, Empleo Y Formación de Recursos Humanos de Argentina, la Fundación INFOCAL de Bolivia y el INA de Costa Rica. El Programa busca recuperar y dar continuidad a los esfuerzos y lecciones aprendidas en la región y desde la OIT en la temática y tiene dos objetivos centrales: fortalecer la calidad, pertinencia y equidad de género de la educación técnico-profesional de la región y transferir y diseminar modelos y metodologías desarrollados y lecciones aprendidas a través de publicaciones, página web y cooperación técnica. Actúa simultánea y articuladamente en las lógicas de transversalización e institucionalización de la perspectiva de género y en el desarrollo de acciones formativas para mujeres en condiciones desfavorables o para incrementar y diversificar la participación. El Programa es evaluado anualmente mediante talleres con participación de los ejecutores y, recientemente se ha aprobado un modelo de evaluación para programas con perspectiva de género, elaborado en el marco de un proyecto Bid/Unión Europea que será aplicado en el propio Programa en forma tal de también diseminar y validar metodologías de evaluación para ponerlas a disposición de las entidades. Ha alcanzado un alto grado de institucionalidad y es reconocido por las entidades ejecutoras como un referente técnico e innovador no sólo en políticas formativas de género sino en los procesos de modernización institucional. Ha desarrollado una estrategia sistemática de articulación con el sector productivo, promueve un Sistema Integral de Orientación e Información sobre Oferta y Demanda desde la perspectiva de género, impulsa la innovación curricular, el desarrollo de formación por competencia y género, la integración de la Orientación al proceso formativo y el diálogo social mediante alianzas con múltiples actores para incidir en un cambio de la cultura societaria y empresarial.

El foco en la empleabilidad y el aprender a emprender

La conjunción entre contenidos y requerimientos cambiantes, con fuertes contenidos de polivalencia, gestión y autonomía, o rápidamente afectados por la obsolescencia para el desempeño de los puestos existentes, contracción y déficit en la cantidad y calidad de los empleos disponibles, necesidad de generación de nuevos a través de la articulación con las posibilidades de desarrollo local, donde las relaciones entre necesidad-oportunidad se hacen más notorias o de cobertura a nuevas demandas sociales surgidas a par-

tir de los cambios en los comportamientos de mujeres y varones imponen a las políticas formativas el desafío de fortalecer o formar para la empleabilidad y desarrollar capacidades para aprender a emprender, las que se constituyen en competencias claves para la supervivencia y el crecimiento de personas y empresas y para avanzar en la erradicación de las distintas formas de exclusión social – la desigualdad y la pobreza –, y, principalmente, las que impiden un desarrollo más igualitario entre hombres y mujeres. «Ante la actual realidad del empleo lo que puede hacer la formación es apoyar a cada «desempleado» para que se transforme en un detector/a de oportunidades, pasando de un estatus de receptor/a de un servicio al de buscador/a, constructor/a de su estrategia de empleabilidad» (M.A.Sallé)

Ahora bien, al igual que para todas las otras dimensiones, la empleabilidad y la promoción de la capacidad de emprender deben incorporar la mirada de género si se quiere efectivamente lograr impactos positivos. Si cambian los roles de género mejorará la empleabilidad y el empleo de las mujeres y si mejora el empleo y la empleabilidad femenina ello contribuirá a su vez a cambiar los roles de género. Se trata de dimensiones que se retroalimentan y mucho más aún cuando se trata de colectivos inmersos en situaciones de exclusión social.

¿Qué quiere decir hoy formar para la empleabilidad y cómo abordarla?

Refiere a la aptitud para encontrar, crear, conservar y cambiar un trabajo. La empleabilidad tiene múltiples dimensiones y encararla desde la formación es priorizar las culturales y personales porque sobre ellas las personas tienen cierto control y también entenderla en relación con el desarrollo personal y la integración social. Implica mejorar las posibilidades de inserción mediante el desarrollo de competencias claves que disminuyan el riesgo de obsolescencia y permitan movilidad de puestos o actividad. Requiere apoyar a mujeres y varones para que identifiquen quiénes son, cuáles son sus obstáculos internos y externos, valoren sus habilidades y saberes y conozcan las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo. (yo y mi entorno) Incluye la información y orientación sobre el mercado educativo y de trabajo con intención de diversificar y ampliar las opciones y la instrumentación para la búsqueda y/o generación de trabajo.

¿Cuáles son las competencias claves para la empleabilidad, incorporándoles la perspectiva de género y la realidad del sector informal y de baja escolaridad uno de cuyos principales obstáculos es precisamente la demostración de competencias? Haciendo

abstracción de las distintas categorizaciones disponibles, se consideran prioritarias las competencias:

básicas:

referidas a aprender a aprender que elimina la creencia de que es posible aprender de una vez y para siempre y sólo en el aula. Incluye expresión oral y escrita, matemáticas aplicadas y un segundo idioma, la capacidad de situar y comprender, de manera crítica, los datos de la realidad, observar, elaborar criterios de elección, tomar decisiones.

transversales:

para aprender a hacer, en el sentido de movilizar y adaptar conocimientos y capacidades a circunstancias nuevas. Son especialmente importantes para las mujeres porque amplían alternativas y dan movilidad y entre ellas se destacan: la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades, de integrar y desarrollar una visión sistémica de la realidad lo que incluye el control y la corrección de tareas, de organizarse, planificar, gestionar la tarea, los recursos y, especialmente, el tiempo y la información, la adquisición de cultura tecnológica (trabajar y aplicar la tecnología a la tarea y a la vida cotidiana). Entre ellas se encuentra la capacidad de emprender que es condición de empleabilidad en el actual contexto y que se analiza aparte

actitudinales:

para aprender a ser, fortalecer la identidad y eliminar autolimitaciones. En nuestras sociedades, la autoestima y el respeto aparecen muy ligados a mantener un empleo, sea cual sea y el desempleo trae aislamiento y conflictos personales y familiares. Para las mujeres son fundamentales para superar barreras mentales y sociales que limitan su posicionamiento y empoderamiento. Entre ellas merecen priorización las habilidades personales (reforzamiento de la identidad y seguridad personal y de género, auto-responsabilidad y protagonismo en el propio proceso de empleo-formación, autonomía) y las interpersonales o sociales: (trabajo en grupo, responsabilidad y autorregulación, relacionamiento personal, capacidad de negociación, saber escuchar y comunicarse, manejo de la diversidad, discriminación emocional en las situaciones laborales, etc.

técnico-sectoriales

que también refieren al aprender a hacer y que para las mujeres significan: diversificación, valorización de viejas competencias desarrolladas en otros ámbitos y creación de nuevas competencias para nuevos nichos de empleo.

Un «equipaje» de esta naturaleza permite a varones y mujeres situarse frente al trabajo productivo con competencias transversales y actitudinales para construir un perfil laboral polivalente para afrontar la diversidad y la heterogeneidad de los modelos y formas de trabajar que se están imponiendo. La formación por sí y sola no puede asegurarles la continuidad de

un empleo y el no cambio de los conocimientos pero sí puede darle herramientas para que puedan aprender por sí o entrar y salir a acciones formativas puntuales que resulten necesarias para hacer realidad sus metas de empleabilidad.

Un ejemplo de puesta en práctica de este desarrollo de competencias básicas y transversales son los Módulos de Formación para la Empleabilidad y Ciudadanía elaborados por el Programa FORMUJER para que formen parte de su propuesta curricular. A partir de la convicción de que todo ser humano debe actuar, tanto en su condición de ciudadano como de trabajador en tres dimensiones fundamentales: las relaciones consigo mismo, con los demás (vida en familia y participación en el espacio social más amplio) y con el entorno en los Módulos se aborda la formación para la empleabilidad y la ciudadanía con un conjunto articulado, incorporando como estrategia pedagógica las dimensiones personales y relacionales del aprendizaje. Se articulan con las actividades de Orientación Ocupacional y Vocacional para estimular en cada persona la definición y gestión de un proyecto personal viable de empleo y formación centrado en el mejoramiento de la empleabilidad. Qué implica un proyecto viable? Implica reconocer quién soy, la valoración de lo que tengo y lo que me falta y el entorno laboral en el que me muevo y cuáles son sus exigencias, todo lo cual es impulsado desde las actividades de Orientación, o sea, establecer el punto de partida y desde él definir metas y trazar el camino o la ruta hacia donde quiero llegar. Esta sencilla lógica de proceso se transforma en el eje estructurador del aprendizaje que permite estandarizar la metodología de formación y, al mismo tiempo, lograr la tan demandada personalización de las respuestas en un contexto grupal, estimula el involucramiento, la participación activa y la responsabilidad de l@s estudiantes que deben definir sus metas y, a partir de ahí, formular y reformular los caminos e itinerarios correspondientes para llegar a ella y permite seguimiento y evaluación por parte del docente que ya no tiene que transmitir información sino enseñar a buscarla y acompañar el proceso de aplicación en situaciones y con objetivos adaptados a los intereses de las personas. En realidad lo que se está haciendo es instrumentar a las personas para que incorporen un método de abordaje y resolución de problemas de aplicación en todos los aspectos de la vida laboral y personal. Los Módulos están concebidos para ser desarrollados en cursos mixtos pero cada ejercicio estimula la apropiación de acuerdo a las necesidades y experiencias específicas de mujeres y varones, en forma tal de que la adquisición de capacidades se procesa juntamente con el análisis de género que se visualiza en la práctica y el abordaje de los problemas. Se componen por una Guía para el/la docente y el correspondiente desarrollo pedagógico en base a ejercicios de aula de aplicación flexible y adaptada a las diferentes realidades. También incluyen la propuestas de evaluación con

sugerencias para su aplicación y corrección. Están orientados a desarrollar las capacidades y habilidades fundamentales para, en el caso del Módulo de Empleabilidad adquirir confianza en sí mismo/a, afianzar el sentimiento de pertenencia a un grupo y mejorar la capacidad de identificar y resolver problemas. Y, en el de Ciudadanía, el afianzamiento de la autonomía personal, el reconocimiento y ejercicio de los derechos y responsabilidad y aspectos seleccionados relativos a la participación y el liderazgo. Han sido aplicados en Bolivia mereciendo una evaluación altamente positiva de participantes, docentes y empresarios que recibieron alumnos/as en práctica, señalando que se logra cambios sustantivos respecto valoración de sí mismos/as, al reconocimiento de saberes, (algo especialmente resaltado por las mujeres de más bajos perfiles que señalan que ellas nunca se habían planteado que tenían saberes y que ellos era valiosos para su desempeño personal y laboral, al crecimiento de la autoestima, y a la incorporación de una actividad proactiva frente al empleo y de posicionamiento y manejo eficiente de los requerimientos laborales y sociales. Se han incorporado al proceso de formación docente y los centros del INFOCAL están comprometidos en extender su aplicación a la amplia mayoría de sus cursos por entender que resultan la base formativa sin la que los conocimientos técnicos no tienen sostenibilidad ni apropiación

¿Se puede aprender a emprender?

Ante el déficit de empleo y ante el hecho que los que se crean lo hacen en las Pymes, microempresas o actividades por cuenta propia, la capacidad de emprender y el desarrollo de estrategias de cooperación y colaboración resultan competencias fundamentales tanto para las personas como las organizaciones, especialmente las pequeñas. Decíamos que es una competencia transversal que está en la base de la formulación del proyecto profesional, que podrá ser por cuenta propia o ajena. Incluye el desarrollo de la iniciativa, el fortalecimiento de la toma de decisión, de la capacidad de asumir riesgos y de la participación a través del desarrollo del liderazgo, de la conducción activa de ideas y proyectos pero además aporta a la cultura ciudadana si se promueve un liderazgo democrático.

Dado el escaso tiempo disponible voy a plantear una metodología posible a partir de una de las experiencias latinoamericanas más innovadoras en este aspecto, el Proyecto Veranera, que— en esta línea de disseminación y adaptación de lecciones exitosas— ha desarrollado una Guía del emprendizaje que es resultado de la adaptación a un contexto rural de la Guía para el desarrollo de carrera, de Fundación Directa, de España.

Con la convicción de que emprender en femenino es una vía útil para trascender la pobreza y la discriminación y, por tanto una estrategia de progreso y equidad, fue financiado por la Agencia de Cooperación Española (AECI) que lo promovió junto con el Despacho de la Primera Dama y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Se ejecutó desde julio 1997 a marzo de 2001, como programa piloto en diez comunidades de dos distritos de Panamá, correspondientes a zonas rurales despauverizadas cuya actividad fundamental es la agricultura tradicional. Sus objetivos fueron el fortalecimiento individual y colectivo de las participantes y crear las bases para la fructificación y consolidación de un conjunto de microempresas sostenibles. La experiencia tenía como meta definir un modelo y una metodología de intervención rigurosa e innovadora, extensible a otras áreas rurales.

Su nombre, Veranera, procede del simbolismo de la veranera o buganvilla como flor de la sequía. El punto de partida fue la creencia de que en los territorios rurales desfavorecidos no habría empleo si no se creaban nuevas empresas, y que dicha «empresarialización» debía darse con la puesta en marcha de nuevas estrategias y metodologías integrales, que combinaran la capacitación y el acompañamiento, la constitución de redes y el apoyo financiero. Se consideró a la mujer como el principal agente de cohesión y lucha contra la pobreza, otorgándole un protagonismo esencial en el desarrollo social y económico agrario.

Se propuso tanto el desarrollo individual y grupal de las beneficiarias como el favorecimiento de su actividad económica mediante la creación de sus propias microempresas. Se planteó una metodología integral que está plasmada en una Guía de ruta para el aprendizaje y se estructura sobre cuatro variables fundamentales: el perfil actitudinal y aptitudinal de las beneficiarias (la persona), el grupo como soporte activo, el entorno como espacio en el que deben consolidarse las experiencias, y las ideas/proyectos empresariales como base para la creación pautada de microempresas viables y sostenibles. El diseño se sostenía en el protagonismo activo de las participantes, en la capacitación como eje central y en la necesidad de integrar los procesos hacia un fin perfectamente definido, evitando la realización de acciones aisladas y puntuales.

El proceso diseñado incluyó siete fases, consecutivas y en ocasiones paralelas, agrupadas en torno a tres subprogramas: «Trabajar la emprendedora», «Trabajar los proyectos» «Trabajar las microempresas»,

a) Trabajar la emprendedora:

desde la persona y desde su entorno. el objetivo era sensibilizar y capacitar para el desarrollo personal y se abordaron autoestima y refuerzo personal, habilidades personales reconocidas en sí y en otros contextos como el familiar, motivación, conflictos y negocia-

ción, verse en el nuevo rol y se indentificaron los problemas principales (falta de experiencia en la toma de decisiones, no acceso a la información, soledad, etc. no acompañamiento familiar, etc). Se reforzó el punto de partida individual mediante seminarios participativos y se estableció para cada una el punto de arranque de la capacidad de emprender.

b) Trabajar el proyecto:

empezando por plantearse alternativas de ideas, evaluarlas, profundizar en la mejor, buscar información y concientizar sobre los errores y riesgos más frecuente. Definida la idea que soportará el proyecto, mediante metodologías de diseño de proyecto, la participante, apoyada por la metodología y acompañada por el/la tutor/a se impulsa la construcción del proyecto, paso a paso y en una secuencia temporal que empieza en la relación cliente-mercado, plan de búsqueda de la información y definición de la oferta. Son estos pasos y procedimientos los que abren la puerta para la entrada de los conocimientos técnicos y no a la inversa y además se visualizan a partir de la necesidad de resolución que se le plantea a la participante y para la que tiene que encontrar una respuesta. Se trata de una elaboración monitorizada de un plan de negocios,

c) Trabajar la empresa:

acompañando su apertura y apoyando su consolidación. Se abordaron tres grandes pasos: creación, infancia y desarrollo de la empresa, en cada una visualizando necesidades de recursos, gestión y técnicas, riesgos o errores más comunes, Cuando la ha superado las dificultades de la infancia de su negocio, necesita refuerzos de sus compañeras y del programa para continuar y para ello se construye un sistema de refuerzo mutuo mediante talleres entre participantes para descargar, compartir y aprender colectivamente y con l@s tutores, familiares y entorno para capacitarlos, comprometerlos e involucrarlos. En esta etapa se comienzan a identificar las posibilidades de establecimientos de estrategias de cooperación y de creación de redes. El papel del grupo en la motivación, refuerzo y retroalimentación de los proyectos personales para generar aprendizajes compartidos y apoyar estrategias comunes se comprobó como un factor indiscutible de éxito de los procesos de mejora y cambio. Para ello hay que generar espacios estructurados, introducir módulos de cooperación y formar a orientadores /as y a docentes para que cambien su rol actuando como soportes transversales de las dinámicas del grupo, como estimuladores de los desarrollos y articuladores de las diferencias para que desde ellas se procese el aprendizaje.

Los datos de una reciente evaluación muestran que de 126 participantes participantes 69 han obtenido créditos grupales o individuales, se ha creado 32 unidades productivas y se generaron como resultado del programa: 75 puestos de trabajo. A ello se le debe agregar un número importante de participantes que

se han convertido en miembros, con papeles de liderazgo, dentro de los Comités Comunitarios de Desarrollo Sostenible: y han establecido un compromiso formal de promover la constitución de la Red Nacional de Emprendedoras Rurales, que se integrará en la red de Centroamérica y del Caribe. Se observan cambios apreciables y reconocidos por la mayoría de las participantes en lo que respecta a la participación de los maridos en el reparto de las tareas domésticas y las están apoyando para viabilizar su disponibilidad para los emprendimientos en curso. Para ello, se considera decisivo el haber organizado, dentro de las actividades y a petición unánime de sus participantes, un taller –no previsto al principio– sobre el programa, así como sobre género y administración de los negocios, destinado específicamente a los maridos de las beneficiarias). Se aprecia una mejora ostensible de la autoestima y del margen de maniobra personal de las participantes y se ha producido una nueva conciencia por parte de las mujeres y de sus maridos acerca del valor de un trabajo (tanto doméstico como agrícola) al que antes no se le daba reconocimiento ni visibilidad alguna. Como efectos a más largo plazo, se observa también que se ha modificado la conciencia sobre los modos de educar a hijas e hijos, dándole a ellas las mismas posibilidades que a ellos. La elaboración de la guía metodológica amplifica el impacto del programa y apoya su sostenibilidad y se formaron cien extensionistas del Ministerio de Desarrollo Agropecuario de todo el país en herramientas para acompañar de una forma pautada emprendimientos femeninos en el medio rural, facilitándoles el paquete metodológico completo, los que valoran positivamente este nueva clave del desarrollo rural que pasar de «pasar de centrarse en los productos a hacerlo en las personas y en los mercados»

Como claves del éxito respecto a la participación surge el hecho de que las mujeres se sintieron tomadas en cuenta y protagonistas principales, asumiendo con Veranera una responsabilidad y un reto. Ayudó que existieran ciertas facilidades de transporte así como la implicación de los maridos para generar cambios más sustantivos en los roles de género (de hecho, al principio del programa, el cuidado de los niños mientras sus madres acudían a la formación estaba a cargo de las abuelas, desplazándose después a los maridos). Pero, los factores decisivos y que hicieron la diferencia fueron: el «trabajar la persona», apoyándose en la introducción de módulos de desarrollo personal y, dentro de ellos, en particular los de autoestima, derechos de mujeres y varones y género/ desarrollo. la existencia de una metodología previamente pautada para trabajar el proceso de emprender que además conectaba la capacitación con la realidad concreta de las participantes mediante el uso sistemático de ejemplos vinculados a dicha realidad y la aplicación de una pedagogía participativa con cambio del rol del/la docente, que desempeñaba más bien un papel de incentivador y orientador de proce-

so y no tanto de depositario de conocimientos. La duración (9 a 12 meses) , también se entiende, crucial enlazada con una lógica de proceso destinado a generar cambios sostenibles en las participantes y su entorno así como el establecimiento de itinerarios modularizados (procesos definidos donde se va incorporando el logro de metas sucesivas), largos (mínimo: 9 meses) y combinados (aula y terreno), que permiten asunción y síntesis de los aprendizajes, y obtención de buenos resultados en el empleo, empleabilidad y mejora de la calidad de vida y del liderazgo familiar y social de las mujeres. Por último, el que el programa se focalizara en las mujeres fue muy importante para que participaran activamente en el aula y estableciesen una red de apoyo entre ellas lo que no es sinónimo de preferencia automática por cursos específicos para mujeres, sino la necesidad ineludible de que haya espacios propios para ellas en los procesos de formación con visión de género.

Como claves respecto al impacto se destacan : a) El protagonismo y responsabilidad de las participantes en el forjamiento de su propio destino. b) La integralidad de la propuesta formativa, combinando el desarrollo personal con la capacitación para la creación de empresas. c) La existencia de una metodología pautada para la generación de procesos de emprender. d) La consolidación de proyectos de mejora de la economía individual pero, sobre todo, de la familiar y la comunitaria (planteamiento a la vez personal y social). e) El refuerzo aportado por la incorporación de un sub-programa de microcréditos. f) La participación y apoyo de los maridos.

Complementando estas dos experiencias y arrimando una pequeña lanza para otra de las inquietudes planteadas para este Grupo de Trabajo, quisiera recordar que la Fundación Directa que fue quien diseñó primeramente una Guía para el desarrollo de carrera para mujeres , aprovechado las potencialidades de la Sociedad de la Información, primero la transformó en un CD de autouso, que es extremadamente consultado por las comunidades españolas, y luego desarrolló servicios en línea o teleservicios respetando las reglas de un buen servicio presencial que demuestra que desde las entidades de formación o de los servicios socio-laborales es posible cumplir con el objetivo doble de atención personalizada de much@s rutas de usuari@s sin elevar los costos de operación Un teleservicio puede ofrecer la formación con una metodología de autoaprendizaje asistido; el apoyo guiado mediante la tele-tutoría y acompañamiento de procesos (aliento en la nuca), un sistema experto de información/conocimiento que – con todas las ventajas disponibles –ponga a disposición de las mujeres la información agregada y sistematizada y un punto de encuentro con l@s compañero@s de ruta armando red, puentes, a través de foros virtuales y luego personales y por e-mail.

Ya sin tiempo, me gustaría simplemente puntear, aclarando que no tienen orden jerárquico algunos aprendizajes que creo pueden servir para la discusión del grupo y para las orientaciones de este seminario:

- a) Necesidad de políticas integrales y sistémicas que aborden conjuntamente los diferentes espacios y dimensiones de la exclusión y la inequidad y que pongan el énfasis en el fortalecimiento de la empleabilidad.
- b) Erradicar la dicotomía reduccionista de formación para el empleo formal o para el informal: cada vez las competencias son más afines y la concepción de educación a lo largo de la vida reclama un continuo entre la educación básica, que debe redefinirse para aportar esta concepción de competencias básicas, la educación formal técnica, la formación profesional, la educación en el puesto de trabajo y en la comunidad, etc. para generar una gran red de educación permanente con dos ejes: se vuelven educativos todos los espacios de nuestra vida y la educación dura lo que dura la vida. Ahora bien, un proceso de este tipo sólo se logra con una participación activa y comprometida, con una apropiación de la persona de su propio proyecto.
- c) Actuación simultánea y articulada en la doble lógica de transversalización y focalización. Y esto es, en primer lugar, para la mirada de género, como variable de base sobre la que actúan y se refuerzan todas las otras, pero también para el diseño de políticas de y para jóvenes, trabajadores informales, etc. Transversalización e institucionalización del enfoque de género en los programas de capacitación quiere decir concitar acuerdos macros a nivel político pero también de principios o ejes de las misiones o de las políticas institucionales para asegurar apropiación y continuidad de los esfuerzos. Dotación de un sólido marco institucional favorecedor de las políticas de igualdad de oportunidades; responsabilidad y compromiso conjunto de las instituciones; creación, en los niveles ejecutores, de redes de hombres y mujeres comprometidos con el programa, dado que la existencia de una «agenda de género» es mucho más importante que la mera presencia de mujeres en cargos de responsabilidad; formación docente sistemática en género, en nuevas metodologías y ante todo para redefinir su rol y reaprender a enseñar; despolitización de los procesos técnicos, preservándolos de intereses partidistas y garantizando, de un modo u otro, la estabilidad de los equipos gestores de los proyectos; formación y sensibilización en género de todos los actores del proceso formativo; apoyo del Programa en la existencia de organizaciones de base fuertes y consolidadas, tema considerado crucial, teniendo en cuenta las dificultades derivadas de la fortísima rotación existente dentro de las instituciones y publicidad sistemática de los logros
- d) Renunciar a hacerlo todo y solos: las articulaciones y coordinaciones, horizontales y verticales son los mecanismos de los que hoy se dispone si el objetivo es, como debe ser, la generación de sinergias para combatir la exclusión. En esta línea se inscribe el trabajo con ONG y con entidades crediticias, las políticas públicas como paraguas y las acciones combinadas de privados y públicos, la disseminación y adaptación de metodologías generadas para abordar una manifestación de la discriminación pero que pueden perfectamente ser aplicadas con la misma lógica a las otras, el trabajo compartido y la construcción de conocimientos evitando la originalidad y el comienzo cada vez. Pero también, desde el punto de vista de las metodologías didácticas implica articular educación presencial y a distancia o por todos los caminos que ofrece la multimedia, autoaprendizaje y tutorías de acompañamiento y la trayectoria y organización modular así como las acciones de nivelación o los espacios de atención específica para grupos con requerimientos e inhibiciones concretas (por ejm. espacios sólo para mujeres en un programa mixto) lo que permite, una vez abordada la dificultad o visualizados y superados los comportamientos autolimitantes, autocensura, etc, sumarse al río de la formación general. Diversidad y flexibilidad de los contenidos, incorporación de mayor vivencialidad en las experiencias, acciones complementarias de nivelación educativa y preempresarial, etc.
- e) Permanente y proactiva vinculación con el contexto lo cuál quiere decir no sólo conocer e indagar todas las posibilidades sino incidir (mediante sensibilización, investigación de nuevos nichos, invención de la demanda a partir de las potencialidades del territorio) incorporando estrategias de vinculación con la visión local, en la que las relaciones entre necesidad –oportunidad se hacen más palpables. Pero también implica operar y reforzar los sistemas de formación con estrategias de concertación los agentes públicos y privados que tienen responsabilidad en la generación de puestos de trabajo
- f) Incorporación de un modelo de gestión participativa con promoción de la incorporación de trabajadores/as y empresarios/as en todo el proceso, sistemático y permanente régimen de monitoreo y evaluación (con un componente fuerte de participación de los actores) que permita retroalimentación y corrección sobre la marcha. Elaboración cuidadosa y sistémica de modelos de evaluación de la empleabilidad que tengan en cuenta la existencia de estas interacciones mutuamente modificantes y que comprendan definitivamente los otros valores, los otros impactos de mediano y largo plazo de la

formación y que, al medir por ejemplo, inserción tengan presentes cuáles son las marcas de género o de discriminación intergeneracional para definir resultados a partir de estas condiciones y no de manera lineal o interpretando las condiciones de mercado como resultado de la formación.

- g) Promover el papel y la responsabilidad de los organismos financiadores: a) formalizando con claridad y desde el principio las condiciones de diseño, ejecución y transversalización; b) dedicando esfuerzos estratégicos y financieros hacia proyectos cuyo punto de focalización sea el fortalecimiento de los enfoques de género en las instituciones y políticas; c) reforzando el seguimiento permanente y previendo la realización de «auditorías de género»; d) no dejando la evaluación en manos exclusivas de las instituciones ejecutoras sino de entidades independientes de éstas; e) estipulando condiciones precisas relacionadas con la estabilidad y relevamiento de los equipos técnicos; f) optando por programas de largo plazo que dispongan de una cierta continuidad, más que haciéndolo por proyectos puntuales; g) obligando, asimismo, a que éstos contengan una estrategia específi-

ca –y con indicadores– de institucionalización en el contexto que corresponda.

Algunas referencias bibliográficas:

- Programa Regional FORMUJER: Totalidad de los materiales regionales y nacionales publicados en la página web Mujer, Formación y Trabajo: www.cinterfor.org/uy/gender
- Irigoin, G y Guzmán, V. Módulos de formación para la empleabilidad y la ciudadanía, FORMUJER, CINTERFOR/OIT, noviembre 2000
- ENRED CONSULTORES con colaboración CINTERFOR/OIT: Proyecto BID/Unión Europea de Estado del Arte, Recomendaciones y Propuestas de Modelo para la Evaluación de Programas de Formación Profesional Y Técnica desde una Óptica de Género (en preparación)
- Salle, María Angeles: Presentación del Programa Veranera, 2001– Seminario de Evaluación
- Salle, María Angeles : Género y Formación Profesional, Ponencia Primer Seminario Latinoamericano sobre Género y Formación, Panamá, dic. 2000