



Relatoría

**TALLERES TEMÁTICOS
DE INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN
DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS
EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN
DEL PROGRAMA FORMUJER**

San José de Costa Rica, 7 al 12 de octubre de 2002



I. Fundamentación

El presente Informe se propone dar cuenta del desarrollo, resultados y principales conclusiones de los TALLERES TEMÁTICOS de INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DEL **PROGRAMA FORMUJER**, desarrollados desde el 7 al 12 de octubre de 2002 en la ciudad de San José de Costa Rica. (Anexo I)

El Programa FORMUJER inició su ejecución en 1998 y para cumplir con el objetivo general de fortalecer las capacidades de las instituciones ejecutoras y, a través de ellas, del sistema de formación profesional y técnico de América Latina, de emprender y gestionar políticas de formación de calidad y pertinentes, que mejoren la equidad de género y la empleabilidad de mujeres y varones y brinden especial atención a las necesidades de las mujeres de bajos ingresos, el Programa FORMUJER ha actuado simultáneamente en un doble escenario:

- ◆ el nacional mediante experiencias pilotos y de carácter demostrativo: en Argentina, Bolivia y Costa Rica se diseñan y validan las metodologías y estrategias que responden a un modelo de intervención, objetivos y criterios comunes pero con énfasis, procedimientos y estrategias de puesta en marcha y desarrollo específicas acordes a las características nacionales, institucionales y del entorno productivo-social de localización de las acciones. Los países co-ejecutores fueron seleccionados, en el momento del diseño del Programa, entre otros criterios atendiendo a su representatividad subregional: Mercosur, Región Andina y Centroamérica. Pero, como consecuencia de los profundos cambios del sistema de formación profesional de la región, en la actualidad, además, las instituciones co-ejecutoras resultan representativas de las diferentes modalidades de institucionalidad que dicho sistema presenta: una entidad pública que diseña las políticas y las estrategias con recursos estatales y múltiples oferentes y actores privados y públicos que ejecutan las acciones (Ministerio de Trabajo, Argentina), una entidad privada con financiamiento voluntario del sector productivo que diseña y ejecuta la formación (Fundación INFOCAL, Bolivia) y una IFP de carácter público, financiada con el aporte obligatorio del sector productivo y con amplia cobertura nacional (INA - Costa Rica). Esta expresión de la representatividad fue un efecto no previsto en el diseño original pero que fue visualizado en la revisión de los presupuestos y de las estrategias de inicio del Programa y profundizada durante la implementación, constituyéndose, junto con el principio de pertinencia respecto al contexto socio-productivo y a la población - beneficiaria, en un desafío y un factor determinante para la construcción y caracterización del modelo de intervención, al mismo tiempo, que en una clave y un indicador de éxito del fortalecimiento y validación de propio modelo.
- ◆ el regional, expresado en la coordinación y supervisión técnica de CINTERFOR/OIT, para viabilizar la recuperación de experiencias y metodologías ya probadas en otros países y regiones, construir colectivamente la propuesta del Programa, maximizando recursos y esfuerzos y para transferir y diseminar a gobiernos, instituciones y organismos interesados en apoyar el desarrollo de políticas para mejorar la equidad de género y la calidad y pertinencia de la formación profesional y técnica, el modelo y las experiencias exitosas de intervención que les permitan avanzar con mayor rapidez y menores costos

Para gestionar esta doble actuación así como las diferentes dimensiones de la representatividad FORMUJER ha diseñado un modelo de gestión participativo, multiactoral

e interinstitucional y ha definido a la retroalimentación, al aprendizaje colectivo y a la revisión sistemática y continua de sus propuestas, a partir de las aplicaciones concretas y de los resultados e impactos que se van alcanzado, no sólo como metodología de trabajo sino como un fin en sí mismos. Esta concepción se refleja en la propia estructura del Programa que se divide en dos Subprogramas: el primero destinado al *Diseño y experimentación de metodologías y experiencias innovadoras* a través de Programa pilotos nacionales y el segundo, a la *Sistematización, Diseminación regional y Evaluación*.

Los Talleres Temáticos de los que da cuenta esta Relatoría han sido concebidos como una instancia de profundización de este proceso de sistematización que, a lo largo de la ejecución, se ha valido de diversos instrumentos y metodologías: la supervisión y seguimiento desde la coordinación regional, los informes semestrales de avance, los intercambios entre países y la realización anual de Talleres Regionales de Monitoreo y Evaluación. Precisamente su realización fue acordada en el último de estos encuentros regionales, realizado en Buenos Aires en noviembre de 2001, en el entendido de que en la fase actual del Programa¹ - que está destinada a la producción de los documentos de sistematización y al aseguramiento de la sostenibilidad de las propuestas- se requería complementar dichos instrumentos, con un espacio de reflexión sobre los aspectos técnicos y metodológicos de los componentes centrales del Programa, que profundizara la puesta en común de lo realizado en los distintos contextos y en el trabajo con las poblaciones destinatarias de cada una de las líneas de acción y permitiera la identificación de lecciones aprendidas a partir del análisis de fortalezas y debilidades de las diversas estrategias y modalidades aplicadas por cada Programa Piloto.

II - Objetivos específicos

Buscando responder a esta necesidad y a los objetivos del Programa, estos Talleres se propusieron:

- a) Intercambiar y reflexionar sobre los procesos y modalidades implementadas en los distintos escenarios de intervención institucional, local o sectorial, según corresponda, para identificar debilidades, fortalezas y aspectos a revisar en relación al logro de los objetivos del componente en cuestión y de los resultados esperados respecto a su población destinataria (empresarios, docentes, cuerpo técnico, mujeres y varones participantes de la formación, etc.)
- b) Identificar y caracterizar el menú de estrategias y modalidades más pertinentes y/o efectivas de acuerdo a la población destinataria.
- c) Reflexionar sobre los aportes, aspectos faltantes o a reforzar de cada línea de acción desde la óptica de los otros componentes y a los efectos de mejorar y fortalecer el modelo sistémico de intervención.
- d) Elaborar las lecciones aprendidas con el doble objetivo de aportar insumos para el fortalecimiento y sostenibilidad de las líneas de acción en las entidades ejecutoras y de consolidar el modelo de intervención que el Programa FORMUJER debe dejar como aporte para el diseño de políticas de formación en la región y para orientar futuras intervenciones del BID, la OIT y otros organismos internacionales y gubernamentales en materia de lucha contra la pobreza y de promoción de la equidad de género en el empleo y en la formación.

¹ Bolivia ha finalizado su ejecución en abril de 2002, Costa Rica y CINTERFOR lo harán en abril de 2003 y Argentina concluirá las acciones de formación en setiembre de 2003

- e) Elaborar insumos para el proceso de sistematización, según los lineamientos ya acordados con la coordinación regional, diseñar la estructura y definir los contenidos de los CD que recogerán la totalidad de los documentos producidos en cada componente /línea de acción y que servirán de memoria del Programa.
- f) Revisar y acordar las variables de base común para el seguimiento y evaluación final del Programa.

III. Participantes

Fueron concebidos como una actividad interna y cerrada del Programa en la que participaron 28 personas pertenecientes a:

- a) Los equipos técnicos de los tres Programas Nacionales
- b) La coordinadora regional y la responsable de la página web del Programa
- c) Los/as técnicos/as de las I FP co-ejecutoras que han trabajado directamente con los/as responsables de los componentes en la implementación de las metodologías específicas del FORMUJER que son objeto de reflexión.

(Ver Anexo II)

IV - Metodología de trabajo y desarrollo de las actividades

En el entendido de que la metodología de la actividad debía ser coherente con la concepción sistémica y los principios metodológicos y estratégicos del Programa (construcción espiralada y colectiva del conocimiento a través de la revisión sistemática y retroalimentación de los resultados y experiencias obtenidas a través de la validación en contextos diversos de las propuestas) y, simultáneamente, ser efectiva en el cumplimiento de sus objetivos específicos, se combinó el trabajo en régimen de taller con el de plenarios y se avanzó desde lo particular y específico (componentes del Programa) a lo global e integral (modelo de intervención).

Así, en las dos primeras jornadas, funcionaron cuatro talleres temáticos simultáneos que respondieron a los componentes técnico-pedagógicos vertebrales del Programa:

1. *Estrategias de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social*
2. *Desarrollo curricular y formación de personal*
3. *Orientación ocupacional y proyecto ocupacional*
4. *Estrategias compensatorias*

Por su lado, las coordinadoras nacionales y regional –que también participaron en estos talleres- se constituyeron, además, como grupo para analizar:

- 5.- *El modelo y sus estrategias de intervención y articulación institucional, con relación al ámbito regional y al interior de cada Unidad Coordinadora.*

Previamente al taller, y mediante el intercambio por e-mail, en primera instancia, entre los/as especialistas de cada Unidad Coordinadora y, luego, entre las coordinadoras, se elaboró la Matriz que, complementada por las *Pautas para el trabajo en grupo* (anexo III) planteadas desde la coordinación regional y en la que se planteaban las preguntas-claves a responder para avanzar en la sistematización de resultados y lecciones aprendidas, estructuró el trabajo en grupos y orientó el debate en plenaria. Esta instancia previa fue, en sí misma, un avance de la sistematización por cuánto implicó acordar tanto los ejes

orientadores del trabajo como la lógica de la Matriz para que fuera pertinente a los objetivos de la actividad y a las dimensiones priorizadas al interior de cada componente.

El eje estructurador fue la identificación de lo que funcionó y lo que no funcionó para el cumplimiento de los objetivos de la línea de acción en relación con la población meta, o dicho de manera más precisa, la identificación y caracterización de las modalidades o estrategias implementadas, por cada país y para las distintas dimensiones de los componentes analizados, que resultaron más y menos efectivas. Por eso la lógica de la Matriz fue la de partir de una primera apreciación por país de las *"lecciones aprendidas"* para, posteriormente y mediante la reflexión conjunta, identificar aquellas comunes que resultaron exitosas o permitieron sortear los obstáculos de la estrategia de intervención. Puesto que se trataba de identificar lecciones a transferir también se solicitó que se registraran las modalidades que fueron exitosas a nivel nacional o local y que, de acuerdo al grupo, podían resultar válidas y de aplicación para los otros países participantes o para entidades similares.

El producto del trabajo grupal se concretó en la elaboración de la Matriz del Componente y culminó con las respuestas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuál ha sido el impacto de las estrategias consideradas como las más exitosas en términos del fortalecimiento de la empleabilidad de las personas beneficiarias? ¿En qué se visualiza? y ¿cómo podría verificarse?
- 2) ¿Qué aspectos del componente se entienden necesarios de revisión o de complementación? ¿Por qué? ¿Cuáles serían las modificaciones que se entienden necesarias?

A partir del día miércoles, se trabajó en régimen de plenaria. Cada taller presentó su Matriz, la que fue complementada y analizada por el conjunto de participantes.

Apenas iniciado este intercambio, se constató que, en los hechos, los comentarios que realizaban las/os integrantes de los otros grupos, estaban aportando **"la mirada de los otros"**, puesto que los mismos se realizaban desde y tenían como marco de referencia la concepción sistémica del Programa y estaban evaluando las estrategias o modalidades de articulación desarrolladas. O sea, se estaba avanzando en el abordaje de los objetivos y preguntas orientadores que se habían planteado en el diseño para la segunda actividad grupal (Anexo III) por lo que se consideró más enriquecedor y efectivo fusionar ambas instancias, abordándolas colectiva y simultáneamente.

Así, en el debate fueron articulándose los comentarios o ampliaciones **"de los otros"** a cada componente con la elaboración colectiva de respuestas a las preguntas sobre:

- 3) ¿Cuáles fueron las estrategias o modalidades de articulación con los otros componentes y con la institución contraparte que resultaron más eficaces para el cumplimiento de los objetivos del componente y para atender los requerimientos de la población objetiva?
- 4) ¿Qué aspectos mejorarían o complementarían para fortalecer la integralidad del modelo de intervención propuesto? ¿Cómo lo harían?

Luego de este ejercicio, se realizó la devolución de las principales conclusiones del equipo de coordinación, que fueron comentadas por el conjunto de participantes y que funcionaron como disparadores para abordar colectivamente la reflexión en torno al fortalecimiento de

la concepción sistémica, logros y potencialidades del modelo de intervención y expectativas y posibilidades sobre la sostenibilidad de lo logrado.

Por último, se abordaron dos de los instrumentos-clave para la sistematización y evaluación de resultados: las bases de datos, especialmente de la población beneficiaria y los criterios e indicadores de empleabilidad.

Además de las actividades mencionadas, se detectó el interés y la conveniencia de habilitar un espacio para que los/as extranjeros/as conocieran las instalaciones del INA y, además pudieran intercambiar experiencias en especial con el Núcleo Agropecuario. Esta visita se realizó el día jueves a la mañana, fue organizada por el equipo de FORMUJER Costa Rica y contó con la excelente disposición e interés de las autoridades del INA que habilitaron un ómnibus para el traslado y con la organización y atención personal de la visita por parte del Encargado de Desarrollo Curricular del Núcleo.

V - Principales resultados y conclusiones

La metodología aplicada permitió, como producto del trabajo realizado, obtener:

V.1 una sistematización consensuada a nivel regional y por país de las metodologías y estrategias más pertinentes y exitosas de intervención del Programa: se expresa en la versión revisada de las **Matrices** –resultado de la incorporación, a lo elaborado por cada Taller Temático, de las precisiones o complementaciones expresadas durante la plenaria. Por una cuestión de diseño gráfico, esta sistematización se presenta al final del documento, como **Anexo V**.

V.2 la identificación de impactos, aspectos a revisar/complementar, lecciones aprendidas y recomendaciones por componente: se presenta a través de las respuestas de los/as talleristas a las preguntas 1 y 2 complementadas por el procesamiento, desde la coordinación regional, de los intercambios en plenaria y de las principales conclusiones y acuerdos del conjunto de participantes. Este procesamiento se ha organizado en torno a las dos miradas o enfoques planteados para el análisis:

- ➔ *desde el componente*
- ➔ *respecto a la articulación con los otros componentes y para profundizar la concepción sistémica y el modelo de intervención*

V.3 la identificación de impactos, aspectos a revisar/complementar, lecciones aprendidas y recomendaciones sobre el modelo de intervención, el diseño y gestión del Programa y para la sostenibilidad: es el resultado de la reunión de trabajo de las coordinadoras y del procesamiento de las respuestas de la plenaria a las preguntas de reflexión 3 y 4.

V.4 la compatibilización sobre las bases de datos de la oferta y el acuerdo sobre criterios de medición de empleabilidad

Por su parte, la realización misma de los talleres, como ocurre con todos los encuentros regionales que ha realizado FORMUJER, agregó otros resultados no previstos o por lo menos no explicitados en los objetivos específicos pero no por ello menores entre los que se destacan:

V.5 la intensificación del intercambio entre las Unidades Coordinadoras Nacionales lo que se expresó mediante el compartir instrumentos (en especial, desarrollos curriculares más recientes de las IFP argentinas, los formularios para el seguimiento de pasantías de Bolivia) pero también en términos de cooperación horizontal. En esta línea se inscribe el acuerdo para que el representante de Córdoba y una especialista del ITU de Mendoza, con el apoyo técnico y supervisión de la experta en Orientación de FORMUJER/Argentina realicen una consultoría en Costa Rica para transferir la experiencia y metodologías de trabajo por proyecto ocupacional.

V.6 los pre-acuerdos para realizar pasantías entre instituciones:

- ➔ el INA, a través de su Núcleo Agropecuario apoyará a la Universidad de Quilmes en el desarrollo de su perfil de Micropropagación Vegetal;
- ➔ la Cooperativa Puna recibirá a las responsables del componente de Género y de Programas Pilotos de Microempresas en el área rural del Programa BID/MIDEC de Bolivia
- ➔ el ITU de Mendoza y la Cooperativa Puna intensificarán sus intercambios y el primero continuará apoyando a la Cooperativa en temas de gestión

V.7 el conocimiento por parte de los/as participantes de una institución de formación de la magnitud del INA

Desarrollo de los resultados de los puntos V.2, V.3 y V.4

V.2 Impactos, aspectos a revisar/complementar, lecciones aprendidas y recomendaciones por componente

V.2.1 Estrategias de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social

A - Impactos

Desde el componente

- ◆ Se logró instalar en las instituciones la necesidad de incorporar e interactuar con la demanda así como la visualización de que esta articulación implica un cambio fundamental a nivel institucional que es arduo, complejo y sostenido y que debe expresarse tanto en la institucionalización de espacios y recursos específicos para atender el relacionamiento como en las metodologías y estrategias didácticas y pedagógicas.
- ◆ La agudización de la crisis del empleo y la intensificación, en todos los países pero especialmente en Argentina, de la incidencia del empleo informal, autoempleo y microemprendimiento impuso una reconceptualización del componente (sentido y funciones) así como la adopción de un menú amplio y flexible de estrategias y recursos para resolver la fase práctica de la formación y para atender los requerimientos de los proyectos ocupacionales de las beneficiarias. Este proceso, si bien ha presentado debilidades y carencias, ha permitido extraer lecciones bien interesantes para transferir a las entidades entre las que se destaca en primer lugar la reconceptualización, que se llevó a cabo a partir de la experiencia argentina, del propio componente para enfatizar su condición de "enlace con el entorno productivo y social", Concebido así no sólo resulta más pertinente y eficaz respecto a la realidad del empleo sino que da fundamento a la promoción de la participación activa de los actores sociales, al enfoque multiactorial e interinstitucional y al diálogo social en torno al proceso formativo

- ◆ Los estudios de mercado que incorporaron los proyectos de desarrollo local fueron los más efectivos tanto para la identificación y desarrollo de los perfiles ocupacionales como para el mejoramiento de la empleabilidad de la población beneficiaria, en especial para apoyar las alternativas de autoempleo o microemprendimientos.
- ◆ Las estrategias de relacionamiento con el sector productivo resultaron efectivas cuando integraron más de una línea de trabajo (información sobre el Programa, sensibilización sobre equidad del mercado de trabajo, definición de perfiles, participación en Comité, cooperación para implementación de la formación y para pasantías), La estrategia bilateral (FORMUJER en conexión con el sector o la empresa) fue la más efectiva pero los Comité sirven de plataforma y pueden habilitar la instancia técnica.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ La estrategia más acertada y de mayor impacto, pese a los costos y el tiempo que demandó su comprensión y apropiación, fue el foco puesto por FORMUJER en el mejoramiento de la empleabilidad de las personas y el impulso a la formación por competencia articulada con género porque constituye la metodología idónea para traducir en el lenguaje y las necesidades específicas de la formación el relacionamiento con el sector productivo y aporta calidad y pertinencia.
- ◆ La articulación con el componente de orientación y con las estrategias compensatorias es fundamental para fortalecer la empleabilidad. La formación se vuelve más pertinente cuando se incorporan las necesidades y competencias de las mujeres desde el momento de realización de los estudios de mercado.
- ◆ El dispositivo de proyecto dispara un proceso de atracción hacia las salidas asociativas en las mujeres que ha estado surgiendo espontáneamente y que ofrece interesantes posibilidades para su apropiación como objetivo de la formación siempre y cuándo se prevean articulaciones para darle apoyos concretos (con otros programas de crédito o de apoyo microempresarial, por ejemplo) y para evitar frustración al finalizar la etapa de capacitación.
- ◆ El trabajo conjunto y articulado con comunicación tuvo resultados muy efectivos para ambos componentes: por ejemplo, plantear acciones de sensibilización en temáticas específicas de interés del sector empresarial.

B.- Aspectos a revisar/ complementar

Desde el componente

- ◆ FORMUJER fue demasiado ambicioso en los objetivos del componente de relacionamiento con el sector productivo por cuánto:
 - ✓ el supuesto de base fue que si desde la formación se expresaba la voluntad de escuchar y articularse con el empresariado, éste iba a responder favorablemente expresando sus necesidades y requerimientos. La realidad mostró que el sector empresarial tiene escasa reflexión sobre sus necesidades en términos de formación y que esto se agudiza y complejiza mucho más es un escenario con los niveles de incertidumbre y de reducción drástica de la capacidad de generar empleo por los sectores formalizados como el que están atravesando los países. Aún en aquellas áreas o empresas dónde el interés y la conciencia sobre el rol y los aportes posibles de una acción de formación al mejoramiento de su competitividad fue alto, se requirió de un proceso lento y complejo para acercar los lenguajes, para que se pudieran identificar los requerimientos de capacitación y, más aún, para definir proyecciones que otorgaran un mínimo de seguridad sobre la inserción laboral de las/os egresadas/as

- ✓ no se dimensionó en toda su magnitud la dificultad de compatibilizar los tiempos del sector empresarial con los requeridos por FORMUJER para instrumentar los estudios de mercado y por las instituciones para el desarrollo curricular y la implementación de los cursos. En el actual contexto las empresas no pueden hacer proyecciones, sus realidades y escenarios son cambiantes y volátiles y su lógica es la de la inmediatez a diferencia de la de la formación que es una lógica de proceso con resultados en el mediano plazo.
- ◆ Si bien el programa contemplaba la problemática de la generación de autoempleo, el componente de relacionamiento quedó bastante cristalizado como de relación con el sector empleador y de sus actores. Esta visión del rol sumada a las condiciones del contexto ejerció una fuerte presión sobre el componente que fue reaccionando e innovando para dar respuestas pero sin poder aún acumular y sistematizar experiencia acerca de cómo hacerlo.
- ◆ Pese a los esfuerzos y los avances realizados en cuanto a metodología, los estudios de mercado quedaron en el nivel macro, trabajaron sobre la realidad presente, no tuvieron capacidad prospectiva y no alcanzaron un nivel de especialidad tal como para definir competencias, por lo tanto se ve necesario contar con estudios más específicos y, ante todo, no considerarlos como el referente único o el más importante de los insumos para la definición de especialidades y para alimentar las propuestas curriculares.
- ◆ Se observó la necesidad de contar con estudios comparativos a nivel regional e internacional, que permitan analizar la situación y comparar con lo que está sucediendo en otros países lo que aportaría para realizar proyecciones. Un ejemplo sería la micropropagación: esta técnica ya se estaba utilizando en otros países de la región, pero no en Argentina.
- ◆ Las IFP no lograron apropiarse con rapidez y adecuadamente de la información que suministraron los estudios. La información estaba y permitía plantear un perfil de beneficiario/a y de egreso pero la propia historia institucional de no trabajar con el sector productivo, hizo que fuera muy lento o que se lograra muy limitadamente la utilización de la información de los estudios para la definición de proyecto y competencias requeridas. Por su parte, los propios estudios no lograron constituirse en instrumentos de fácil lectura. Sí fue reconocido como de gran utilidad por parte de las instituciones el aporte de los estudios en lo relacionado con la mirada del sector empresarial sobre el trabajo femenino.
- ◆ Si bien se realizaron experiencias exitosas de sensibilización estas no fueron suficientes para cambiar una cultura empresarial ya dada (especialmente para la situación de mujeres pobres) Para lograr conciencia, información, conocimiento se requiere de procesos de sensibilización más permanente y prolongados.
- ◆ Las IFP, con excepción de Costa Rica, no se han involucrado en el tema de la intermediación de empleo. Su rol debería ser el de promover y estar atento al mercado para poder visualizar las instancias posibles de intermediación de empleo.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ En los tres países aparecieron demandas de las mujeres de mayor acompañamiento y seguimiento post-formación y en el propio proceso de inserción. Si bien este rol estaba contemplado en el modelo del programa su desarrollo ha sido incipiente y el componente no estaba preparado para asumirlo: el requerimiento pasa por el apoyo para un nuevo comienzo que implica nuevos desafíos y nuevas preguntas.
- ◆ Quienes trabajaron en enlaces no llegaron a visualizar y reconocer que había otras personas trabajando en el relacionamiento con el entorno social y productivo, por

ejemplo el personal docente y que estas vinculaciones podría resultar provechosas para su accionar.

- ◆ No se logró transferir a los/as instructores o docentes, en un lenguaje apropiado, la información y elementos que aportaban el estudio de mercado en su propio campo ocupacional.
- ◆ No se explotó la participación del personal docente /instructor en la sensibilización del sector empleadora. Cuando este involucramiento se dio, tuvo resultados muy satisfactorios
- ◆ Se registraron dificultades una vez elaborados los perfiles y los diseños curriculares para su presentación al sector empresarial, entre otras cosas por su lenguaje académico lo que impidió una devolución fluida.
- ◆ Si bien se avanzó en la instalación del enfoque y la lógica sistémica y en visualizar el rol y la importancia de un Sistema Integral de Información y Orientación así como en el papel de las redes y de la articulación resultó frustrante la falta o la debilidad del soporte informático. Es necesario otorgar mayor importancia y recursos a la exigencia instrumental por cuanto son dos aspectos de un mismo enfoque.

C- Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ◆ La conjunción del contexto, las condiciones actuales del empleo y los resultados del fortalecimiento de la empleabilidad mediante el trabajo por proyecto ocupacional, que promueve FORMUJER, genera demandas para la concreción de la inserción laboral que no puede resolver una institución de formación por sí sola y fundamentan una redefinición de la concepción del componente y de la figura del enlace por cuánto ya no basta con conseguir espacios de pasantía sino que hay que acompañar de manera integral la implementación del proyecto, concibiendo la etapa de definición, armado y puesta en marcha, tanto de la actividad por cuenta propia como del microemprendimiento, como una fase más y fundamental del proceso formativo
- ◆ Se requiere promover en las IFP una revisión de su rol y de las estrategias a desarrollar para cumplir con la responsabilidad que le cabe en la fase de inserción laboral: hay que ampliar la noción de intermediación que ya no puede quedar circunscripta a conectar la oferta con una demanda pre-existente sino estar atentos, indagar y sistematizar el conocimiento sobre todas las instancias e entidades con las que se puede articular, sumar y complementar esfuerzos y recursos para generar empleo tanto en su expresión de actividades por cuenta propia como por microemprendimientos. Esta articulación debe concebirse y funcionar tanto a nivel de políticas públicas como de espacios institucionales locales: no se puede diseñar sin tener en cuenta el apoyo para la implementación, porque si no plantea muchas frustraciones a nivel institucional y personal
- ◆ Una forma exitosa y efectiva de superar las dificultades experimentadas para conseguir empresas en las que realizar pasantías, es considerar la fase de organización y puesta en marcha de un microemprendimiento como una etapa del proceso formativo igual que lo es la fase de pasantías o práctica laboral, o sea como una modalidad de aprendizaje.
- ◆ Se deberían implementar nuevas estrategias para que las instituciones logren aprovechar mejor y más rápidamente la información que brindan los estudios de mercado.
- ◆ Se deberían desarrollar estrategias de comunicación y difusión destinadas a transferir la información de los estudios a los docentes e instructores lo que además fortalecerá la justificación y el diseño de competencias transversales al mostrar la opinión del empleador

- ◆ Se debería dotar a docentes e instructores de recursos para presentar los perfiles y diseños al sector empresarial en un lenguaje que les resulte comprensible y que estimule la devolución
 - ◆ Sería necesario incorporar/profundizar en la formación del personal en general pero del docente e instructor en particular las competencias para leer el contexto y para incorporarlo en el diseño y en la praxis. A su vez, esta capacidad debería formalizarse incluyéndose en el perfil docente al igual que las competencias técnicas y de género.
 - ◆ Para la identificación de perfiles y competencias se requiere la constitución de instancias o comités con presencia de personal técnico y trabajador del sector productivo, o sea de los involucrados directamente en la función
 - ◆ Es necesario incorporar la formación en estrategias de autogeneración de empleo y en gestión del proyecto ocupacional-empresarial desde el diseño de los desarrollos curriculares y de manera integral para superar la tendencia a resolverlo agregando un módulo.
 - ◆ Es fundamental sistematizar el seguimiento de la práctica laboral para que retroalimente a la formación, a las mujeres y a las empresas. Es una herramienta potente para que todos puedan ver lo que funciona y lo que no.
 - ◆ Se deben reforzar las relaciones de este componente con los demás, evitando el aislamiento y promoviendo en los otros componentes el involucramiento en las tareas de lectura y articulación con el entorno
- ➔ **Conclusión:** se coincidió en que la experiencia desarrollada por FORMUJER permite validar una reorientación del componente en el sentido de:
- ◆ Ampliar su ámbito de incidencia, concibiéndolo como vinculación y cooperación con el entorno productivo y social y no solamente con el sector empresarial
 - ◆ Poner el énfasis en la formación para la empleabilidad más que en la formación para el trabajo
 - ◆ Concebir el papel del enlace como una figura de articulación, de promoción que le da a la formación un rol proactivo respecto al entorno a través de la mediación, la articulación con proyectos de desarrollo local, con programas de apoyo a microemprendimientos, viveros de empresa, etc. O sea, pasar de la función de lector del entorno a promotor de estrategias y alternativas de inserción laboral.

V.2 2 - Desarrollo curricular y formación de personal

A- Impactos

Desde el componente

- ◆ El haber adoptado el enfoque de competencias laborales, con perspectiva de género. No se trata simplemente de la aplicación de una técnica sino de la conceptualización que aporta el cruce de ambos enfoques que provee potentes herramientas para trabajar la empleabilidad: porque permite la revalorización de prácticas y saberes adquiridos en distintos ámbitos y obliga a mirar el desempeño y tomarlo como referencia para el desarrollo de la oferta formativa. Su impacto se visualiza en la mayor autonomía, una actitud más segura, comunicación más efectiva, capacidad de negociación, capacidad de formular demandas con claridad observadas en las personas que transitaron los cursos del FORMUJER y también reconocidas por ellas mismas.
- ◆ La combinación de lo transversal con lo técnico, de un modo integrado y no "yuxtapuesto", que se visualiza en distintas formas en los tres programas:
 - ✓ El Proyecto Ocupacional como instancia curricular, (Argentina), que apuntó a la capacidad de "poner en valor" las competencias, y visibilizar las potencialidades de los y las participantes. Algunos modos de verificación podrían ser: encuestas a

- empresarios sobre cambios de actitudes, grupos focales, seguimiento periódico, la medición de actitudes respecto de sí mismas, de la lectura del contexto.
- ✓ La integración en el diseño curricular de los diagnósticos que son propios del proyecto ocupacional (Bolivia):
 - Autodiagnóstico (que apunta al posicionamiento),
 - Diagnóstico del entorno (cómo se sitúa en el puesto de trabajo, qué capacidad de solucionar problemas tiene)
 - Diagnóstico del mercado laboral (basado en los criterios de desempeño, que apunta a que las personas puedan requerir asesoramiento para mejorar/completar aquellos que les falta)
 - ✓ La incorporación de competencias transversales en cursos técnicos (Costa Rica), con diversas estrategias, apuntando tanto a las prácticas pedagógicas del personal docente como a los materiales curriculares.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ La transversalización de la formación en género, el no haberla circunscripto a lo pedagógico o al desarrollo curricular sino a toda el accionar institucional.
- ◆ El haber articulado la formación de personal en torno a los ejes nodales del Programa: empleabilidad, ciudadanía, competencias, pobreza. Sobre la base de estos ejes cada institución fue incorporando sus propias preocupaciones: por ejemplo, en la Punha se introdujo el tema de la calidad de vida, en el INA fue muy importante la inclusión del tema masculinidad
- ◆ El rol protagónico que adoptaron muchos docentes durante la fase práctica: no estuvo previsto pero apoyó y fortaleció tanto el rol del enlace como al propio docente.
- ◆ En la experiencia de Bolivia, los Módulos de Empleabilidad y Ciudadanía se constituyeron en una importante herramienta de marketing institucional e incluso en una fuente de recursos. Varias empresas se han acercado al INFOCAL a pedir que se forme a su personal en las competencias planteadas por los Módulos. Asimismo, hay grupos de mujeres que se acercan a la institución y piden un servicio: se hace un sondeo de mercado, se trabaja en el perfil (incluye perfil docente, perfil egresado) y se trabajan los Módulos con ellas. Estas mujeres se han insertado en las empresas y el tutor ha sido el encargado primero de ubicar a estas empresas y luego de hacer el seguimiento. También se han formado a técnicos de empresas como docentes, para lo que los Módulos han sido de gran utilidad.
- ◆ En la experiencia del INA la articulación entre el enlace y los Núcleos permitió desarrollar un mix de formación y asistencia técnica con muy buenos resultados: el componente enlace identificó y se conectó con mujeres pertenecientes a empresas pequeñas y medianas y gestiona con los Núcleos programas de formación flexibles y ajustados a sus necesidades: del menú de acciones formativas del INA, las mujeres eligen lo que les sirve y si nada de lo que se ofrece sirve, se busca darles asesoría en el ámbito mismo del trabajo. Es un mecanismo que permite fortalecer la microempresa, para aquellos que ya están insertadas en el mercado laboral.
- ◆ También en el INA se obtuvieron muy buenos resultados cuando se generó articulación entre diversas áreas o componentes: es el caso del programa de Loza Sanitaria donde intervino el Núcleo de Mecánica, los componentes de Enlace, Desarrollo Curricular y Comunicación de FORMUJER y la Asesoría de la Mujer.

B. - Aspectos a revisar/complementar

Desde el componente

- ◆ Asumir la investigación como una práctica permanente de búsqueda de datos sistemáticos en el proceso, que ayuden a la toma de decisiones en cada uno de los componentes.
- ◆ La investigación funcionó cuando fue focalizada y movilizadora. No sólo existe un currículo oculto al interior de las IFP sino también en cómo se lee el mercado de trabajo.
- ◆ Los estudios de mercado deben ser realizados en el momento oportuno y sus Términos de Referencia deben ser claros y precisos respecto a la necesidad de identificar competencias transversales y todos los insumos necesarios para el proceso de diseño curricular.
- ◆ Tratándose de un programa de formación para el empleo productivo (sea o no en relación de dependencia), un plazo de tres años resulta insuficiente para medir el impacto en relación con la inserción o con la concreción de proyectos ocupacionales.
- ◆ Se sobredimensionó la capacidad de formular demandas por parte del mercado y que éstas orientaran el desarrollo curricular. Esta capacidad no fue tal entre otras cosas por falta hábitos

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ La debilidad en la incorporación de género en los perfiles en Bolivia, fue producto de que este Programa, al ser el primero en ejecutarse, no contó con los conocimientos sobre cómo incorporar género en las competencias.
- ◆ En el caso de Argentina los términos de referencia de las ONG no estaban lo suficientemente claros. En algunos casos la revisión de la perspectiva de género en los perfiles no se hizo en el momento que se debía sino cuando ya se debía estar validando. Es fundamental el rol de las ONG en la revisión de la perspectiva de género en los perfiles.
- ◆ La articulación entre desarrollo curricular y enlace fue muy fuerte y funcionó muy bien en la fase de diseño pero estuvo invisibilizada o careció de instrumentos de seguimiento que quedaron librados a cada institución durante la fase práctica.
- ◆ En el diseño curricular se desdibujó el espacio de las pasantías. Si bien la pasantía se incluyó en el diseño falta saber cuál es el grado de apropiación de las competencias por parte de las beneficiarias y allí los estudios de mercado asumen un rol esencial así como el no queda atrapado de la concepción de que la formación empieza y acaba en el aula.

C - Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ◆ Es necesario que el componente de desarrollo curricular participe activamente en la definición de los términos de referencia de los estudios de mercado e incluso que capacite a las personas responsables de las investigaciones para que manejen adecuadamente el concepto de competencia y sepan cómo y qué deben indagar para aportar los insumos requeridos para el diseño.
- ◆ Se debe asumir la investigación como una práctica permanente. Es importante contar con insumos en todo el proceso. La investigación debe ser amplia, diagnóstica pero también evaluativa. Es imprescindible contar con instrumentos de evaluación cualitativa que permita desarrollar mediciones de actitudes, grupos focales, seguimiento sistemático y es la investigación la que tiene, en articulación con desarrollo curricular, que producir estos instrumentos.

- ◆ El diseño curricular debe ser concebido como un proceso siempre perfectible en el cual la lectura de implementación sea una lectura crítica que permite incorporar las lecciones y enriquecerlo
 - ◆ No hay un único modelo para la trasposición didáctica y es necesario recuperar las prácticas y experiencias institucionales fortaleciéndolas con la incorporación de la perspectiva de género.
 - ◆ La validación de los perfiles ocupacionales debe hacerse en diversas instancias: antes de la implementación de los cursos, durante y también considerar instancias posteriores para validar su pertinencia para el campo ocupacional y su efectividad en términos de inserción. Se trata de un concepto polisémico que abarca muchos momentos.
 - ◆ La etapa de implementación y validación es el momento de poner en práctica la concepción sistémica, la articulación entre las estrategias compensatorias, la formación de personal y los otros elementos.
 - ◆ La formación del personal funciona cuando hay claridad en los ejes nodales y permite la participación de los protagonistas. Es necesario habilitar espacios de contención para las vivencias y experiencias personales.
 - ◆ Se deberían formalizar institucionalmente las competencias requeridas al docente y establecer acuerdos sobre cuáles son dichas competencias y en qué medida éstas son factibles de cumplir en el marco de la regulación docente que tiene la entidad. Las condiciones de contratación del personal docente son un factor de mucho peso a la hora de la implementación de los planes de capacitación y también para que éstos puedan lograr éxito en su propósito de sostenibilidad. En las entidades con mucho personal contratado se hace necesario evaluar muy bien y seleccionar rigurosamente los perfiles de los destinatarios de la formación. Las personas a cargo de la venta o de la promoción de los cursos tienen que estar fuertemente formadas en género
 - ◆ También deben formalizarse las competencias de las instituciones para trabajar con la población beneficiaria. La experiencia de Argentina demuestra que la identificación de debilidades y fortalezas en las instituciones es un punto fuerte para el logro de los objetivos de un programa de estas características.
 - ◆ Las personas adecuadamente formadas y con capacidad de mirar y actuar creativamente y con iniciativa para nivelar y para incluir las necesidades y peculiaridades de las mujeres pueden solventar las deficiencias del desarrollo curricular.
- ➔ **Conclusión:** *si bien fue lento y costoso, e insumió esfuerzos mayores de los previstos la experiencia realizado demuestra que el cruce de los enfoques de género y competencia mejora, al mismo tiempo, la calidad y la pertinencia de la formación por cuánto pone en foco simultáneamente en las personas y en el contexto de inserción laboral. Este cruce permite estructurar el componente de desarrollo curricular en todas sus dimensiones pero también alimenta la articulación con los otros componentes, la concepción sistémica del programa y el foco en la empleabilidad*

V.2.3 Orientación laboral y proyecto ocupacional

A- Impactos

Desde el componente

- ◆ La articulación de la formación con un proyecto de desarrollo ocupacional personal o colectivo (PO) fortalece la empleabilidad y da sentido a la formación. Este impacto se visualiza a través de los siguientes indicadores:
 - ✓ Demanda de mayor formación articulado a su PO

- ✓ Desarrollo de competencias básicas
- ✓ Recuperación y valorización de las trayectorias laborales, personales, saberes, experiencias, etc.
- ✓ Recuperación de las trayectorias personales y colectivas y la proyección hacia el futuro definida por el propio sujeto
- ✓ Reducción de los índices de deserción en los trayectos formativos
- ✓ Aumento de la autoestima
- ✓ Mayor autonomía y participación de la población beneficiaria
- ✓ Mayor búsqueda de estrategias de empleabilidad
- ✓ fortalecimiento de lazos sociales y de formas de vinculación con otros.
- ◆ Trabajar las competencias de proyecto integró y puso un paraguas a la capacitación sobre empleabilidad, ciudadanía y género y disminuyó los riesgos de fragmentación.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ La concepción de la orientación como eje estructurador del proceso de enseñanza-aprendizaje y la metodología de proyecto han demostrado ser pertinentes para concretar la concepción sistémica del programa y el objetivo de mejoramiento de la empleabilidad y la más pertinente para la atención de la población-meta.
- ◆ Lo que hace eficaz y funcional a una metodología de PO es su enfoque constructivista, porque apela no sólo a la construcción conjunta sino al rescate de las aptitudes y valores
- ◆ La redefinición del rol de Orientación y la metodología de PO puestas al servicio del mejoramiento de la empleabilidad permitió concretar el abordaje conjunto de articulación entre oferta-demanda y atención a las mujeres de bajos ingresos. La conjunción del Sistema y trabajo por PO da marco y contención al modelo y a la retroalimentación y complementación entre los componentes. En el trabajo con sectores de pobreza extrema, se requiere contención afectiva, ayudar a crear vínculos afectivos, redes sociales y familiares.
- ◆ Los desarrollos y experiencias de implementación del Sistema de Orientación e Información aún con su carácter incipiente, constituyen un aporte significativo en términos de diseño de políticas y de fortalecimiento e innovación para la gestión y organización de las instituciones de formación que ha sido bien valorizado por ellas,
- ◆ Las evaluaciones realizadas en los tres países están demostrando un fuerte grado de satisfacción en mujeres y varones por el trabajo por proyecto, en especial se destaca el incremento de la autoestima y de la conciencia de capacidades hasta ese entonces invisibilizadas (Ver Memoria del Programa Bolivia)

B.- Aspectos a revisar/complementar

Desde el componente

- ◆ Se requiere generar estrategias didácticas que permitan operacionalizar el concepto de pobreza y el análisis crítico de las dimensiones que lo atraviesan. Se ha constatado que el concepto de pobreza es mucho más amplio que la ausencia de recursos económicos. Esto permitiría un abordaje más integral de la problemática de la población beneficiaria.
- ◆ Hay que generar estrategias para fortalecer la apropiación por parte de las IFP y de sus equipos de la problemática del entorno productivo y social para no correr el riesgo de que al trabajar la problemática de género esta quede circunscripta a cuestiones más subjetivas y familiares de las mujeres y no se visualice claramente la relación social entre varones y mujeres.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ Realizar entrevistas con las beneficiarias al inicio del proceso permite reconocer necesidades, expectativas, etc. y ello debe ser conocido y manejado por el/la docente a los efectos del aprendizaje.
- ◆ En algunos centros del INFOCAL se designaron equipos especializados para desarrollar los Módulos de Empleabilidad con los/as beneficiarias en forma independiente a los talleres de Orientación donde se planteaba, aunque no con la centralidad de Argentina, el diseño y gestión del proyecto ocupacional. Esto fue progresivamente transferido a otros/as docentes técnicos/as e instructores/as lo que se considera más efectivo por lo que ka tendencia es a que sean el propio personal docente técnico el que los aplica lo que fortalece y promueve la integración de las competencias transversales a la formación.
- ◆ En Argentina la propuesta fue insertar el proyecto en el diseño curricular para lo cual se definieron las competencias del proyecto (autodiagnóstico, asociatividad, etc.) todo cruzado por las diferencias de sesgos de género y la pobreza. Hubo trayectos donde fue más fácil incorporarla: (auxiliar de trabajo doméstico, por ejemplo) en otros casos se incluyeron algunos en las competencias técnicas y se trabajó en instancias específicas, paralelas y no. En la Punha se inició con algunos talleres paralelos de Empleabilidad y ciudadanía y luego se revisó los contenidos de todo el trayecto ocupacional para ver cuáles eran los mejores temas en los cuales integrar las competencias transversales.
- ◆ En Costa Rica se percibe la necesidad de que los/as instructores/as reciban formación sobre metodología de proyecto para que, lentamente, comiencen a permear con ella su actividad en el aula.
- ◆ Superar la pobreza requiere trabajar a partir de iniciativas y potencialidades existentes en los sectores pobres y en el entorno donde ellos trabajan o residen.
- ◆ El mejoramiento de las condiciones materiales de vida tiende a ser pasajero si no se abordan simultáneamente aspectos no tangibles de la pobreza (inequidad, por ejemplo) y los roles ligados a actitudes, valores y conductas de los sectores pobres.
- ◆ Falta fortalecer en el personal docente la capacidad de lectura del contexto y esto imparta en la transferencia de esta información a las beneficiarias. Si no se trabaja lo suficiente el entorno, la cuestión de género queda muy circunscripta a lo familiar.
- ◆ Las urgencias y las condiciones de pobreza de la población-meta, en algunos casos, afectaba o no permitía trabajar en el autodiagnóstico inicial. Un ejemplo fue Córdoba donde las beneficiarias venían buscando el transporte o la guardería.

C. - Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ◆ Las estrategias de incorporación del proyecto ocupacional han sido muy variadas y si bien los resultados mejores se han obtenido cuando se logró la integración en el trayecto formativo, por lo menos en las primeras etapas hay que identificar las alternativas posibles de acuerdo a las características y posibilidades tanto en términos de carga horaria como de costos de cada entidad. Así en Costa Rica, que tiene la particularidad de contar con orientadores profesionales, necesariamente la incorporación de esta concepción tiene que pasar por ellos. De ahí la estrategia de sensibilizarlos y formarlos para que, paulatinamente, se vayan apropiando de la conceptualización y la adopten en sus prácticas. En Bolivia, se aplicaron los Talleres de Orientación separadamente de la formación y estuvieron mayoritariamente a cargo de las coordinadoras de género. En Argentina, se aplicaron estrategias variadas y la tendencia mayoritaria fue la de incluir las competencias del proyecto a lo largo del proceso formativo y se fue revisando durante el proceso y en el trabajo de formación

con los instructores. El logro mayor ha sido haberlo incorporado en el diseño, o sea se priorizó en la propuesta formativa, al punto que la persona del instructor asumió el rol de orientador pero la implementación está en proceso y cada institución lo está haciendo con modalidades distintas.

- ◆ Una de las lecciones aprendidas es que el proyecto debe visualizarse como producto: ser escrito por las beneficiarias como producto desarrollado a lo largo del proceso formativo lo que permite que, al terminar el trayecto, pueda ser revisado y puedan evaluar cuánto se logró y en qué estado se está respecto al cumplimiento de la meta formativa.
- ◆ El enfoque de formación para la empleabilidad y no para el trabajo, en las condiciones del actual contexto laboral, hace que la formación cobre sentido en el marco de un proyecto.
- ◆ Quienes asumen el trabajo por proyecto tienen que tener buena formación en género - como dimensión que permite abordar otras diferencias (incluso homosexualidad)- y para la lectura de mercado pero no como una determinante externa sino en su interrelación con los procesos formativos.
- ◆ Puede tener buenos resultados la conformación de equipos de docentes que cubran lo técnico, específico y temas transversales. Si el docente no tienen muy incorporado estas competencias cuando van surgiendo a lo largo del proceso estas temáticas no puede dar todas las respuestas, especialmente el instructor que sólo cuenta con competencias técnicas. En Córdoba, por ejemplo, se está trabajando en formación de proyecto con docentes técnicos y con gente que está trabajando en intermediación. Se transfirió la metodología al ámbito del Ministerio de Trabajo y los centros adoptan esta dinámica de trabajo no sólo con capacitación sino también ligada a oficinas de intermediación
- ◆ En el marco del trabajo por proyecto se sugiere invitar, para participar en instancias puntuales del proceso de orientación, a especialistas sectoriales o de proyectos de desarrollo local
- ◆ Otra importante lección ha sido integrar la formación para emprendimientos mirando hacia los proyectos locales o regionales.

➔ **Conclusión:** *La metodología de trabajo por proyecto (PO) demostró su pertinencia y eficacia no sólo para el abordaje de género y, específicamente, para atender a las necesidades de las mujeres en condiciones de pobreza sino para cualquier tipo de población afectada por vulnerabilidad o discriminación y, lo que es aún más relevante, para concretar el objetivo de una formación a lo largo de la vida, personalizada y contextualizada por cuánto su fin última es fortalecer a la persona como protagonista y gestora de su proceso de aprendizaje y de las estrategias de inserción laboral.*

V.5.4 Estrategias compensatorias

Impactos

Desde el componente

- ◆ La implementación del componente de Becas fue conduciendo hacia la concepción de estrategia compensatoria como alternativa del subsidio la que, explícitamente, se aplicó en Argentina. Sin embargo, el intercambio de las experiencias y reflexiones de los países y desde la coordinación regional demostró que, en la práctica, el componente de Becas, se articuló fuertemente con Orientación (asistencia a los Talleres de Orientación en Bolivia para poder tener acceso a las becas e implementación de subsidios por áreas no tradicionales y alto componente tecnológico en Costa Rica) Fue esta implementación de la articulación la que demostró que los apoyos compensatorios

pueden constituirse en una metodología didáctica de fortalecimiento de las competencias transversales de empleabilidad

- ✓ Las competencias que promueve son: identificación de problemas en el espacio familiar y pública, reconocimiento de saberes y de recursos, capacidad de resolución de problemas, fortalecimiento de la toma de decisión sobre los recursos, promoción de las competencias de negociación,
 - ✓ Aporta una concepción contextualizada de la empleabilidad y permite, al iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje, un reconocimiento explícito de las necesidades de las beneficiarias
 - ✓ Abre el espacio para que las mujeres reconozcan sus necesidades y promueve el empoderamiento, con un mensaje de sujeto que tiene derecho a poder y a elegir y legitima institucionalmente el protagonismo en la formación y el derecho a reclamar.
 - ✓ El desarrollo de estas competencias transversales se verifica en las propuestas, en las decisiones autónomas sobre el uso de los recursos orientados hacia su proyecto, etc.
- ◆ Mientras una política asistencial de subsidio deja a la persona pasiva, la concepción de estrategia compensatoria está convocando a las personas para identificar el problema y ver cómo lo resolverían por ellas mismas y permite darle herramientas para resolverlo
 - ◆ El trabajo por proyecto empieza con la estrategia compensatoria al preguntarle y trabajar las necesidades de las personas y promover que desarrolle sus competencias para resolverla al mismo tiempo que la aceptación de los derechos del otro
 - ◆ El trabajo sobre el entorno local y las posibilidades que ofrece para resolver las necesidades y expectativas de las mujeres da un mensaje claro de que hay dimensiones de la empleabilidad que no dependen sólo de la persona pero sobre los cuáles ella y las instituciones pueden incidir
 - ◆ Muestra las potencialidades de las redes tanto para las personas como para las políticas institucionales.

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ Las entrevistas iniciales para conceder el subsidio sirven no sólo como una herramienta de relevamiento, sino también y sobretodo para identificar las necesidades. Esta información es fundamental para el proceso de formación o la construcción del proyecto.
- ◆ Es fundamental para las mujeres pueden comenzar a pensar y definir qué cosas necesitan resolver para poder asistir a los cursos, etc. En ese momento ya comenzó el proceso formativo, pues es cuando se empiezan a identificar las marcas de género

B. - Aspectos a revisar/complementar

Desde el componente

- ◆ Relevar y evaluar los resultados de este enfoque elaborando instrumentos acordes
- ◆ Articular con más claridad e intensidad la integración conceptual y operativa de este componente con los otros como paso previo a la transferencia a las políticas
- ◆ Sistematizar y visibilizar, conceptual y operativamente, la potencialidad que ofrece la integración entre diversas estrategias compensatorias (por ejemplo, áreas no tradicionales y alto rendimiento, organización colectiva para atender un servicio de guardería, etc.).
- ◆ Fortalecer a las instituciones y actores involucradas en el manejo de las convocatorias y las estrategias compensatorias

En relación con el modelo de intervención y la articulación con los otros componentes

- ◆ Formar en conjunto a responsables de las estrategias compensatorias y de Orientación en forma tal de asegurar la complementación y retroalimentación de ambos componentes
- ◆ Involucrar al componente de Enlace para potenciar la articulación con el entorno para resolver las necesidades de apoyo de las mujeres
- ◆ En Argentina: extender las estrategias compensatorias a la fase práctica de implementación de proyecto, tal como se realizó en Bolivia.
- ◆ En Costa Rica: sugerir y promover esta concepción de estrategias compensatorias especialmente como aporte para la revisión de las políticas de Talleres Públicos.

C.- Lecciones aprendidas y sugerencias

- ◆ La estrategia compensatoria en una política de género puede cumplir la función de paliar las necesidades económicas y sociales derivadas de la pobreza pero también de revertir la segmentación y discriminación transformándose en un mensaje institucional de definición de políticas proactivas para modificación de estereotipos de género en el espacio público laboral. También aporta a la generación de conciencia del enfoque de género generando mayor conciencia institucional y de las mujeres de los obstáculos.
 - ◆ Cuando hay un buen proceso de orientación y sobre las expectativas del proyecto de las mujeres, disminuye la posibilidad de que la compensación económica sea el motivo de acceso a la formación y que sean las voluntades y capacidades personales las que definen y la estrategia compensatoria ayuda y fortalece.
 - ◆ Se puede definir la estrategia a partir de las necesidades femeninas pero también se puede definir para superar las dificultades específicas del sector.
 - ◆ Cuando las mujeres acceden a programas de emergencia, en general usan ese dinero para las cosas del hogar, mientras los hombres tienden a utilizarlo para sí mismos. En la Puna pasó que el sólo hecho de poder poner 150 pesos para el hogar posicionaba a las mujeres de otra manera en relación a su familia.
 - ◆ Si el tema de los horarios de los cursos, baños disponibles para mujeres, etc., no se incorpora en el diseño curricular, debe tenerse en cuenta desde la mirada de esta línea.
- ➔ **Conclusión:** *la experiencia de FORMUJER valida la concepción de estrategia compensatoria en sustitución de la de subsidio y demuestra la pertinencia de, en futuras intervenciones, concebirla como una herramienta didáctica incorporada al trabajo por proyecto ocupacional.*

V.3 Impactos, aspectos a revisar/complementar, lecciones aprendidas y recomendaciones sobre el modelo de intervención, el diseño y gestión del Programa y para la sostenibilidad.

A.- Impactos

La mirada desde la coordinación

- ◆ Los componentes de la política propuestos por el Programa fueron validados y apreciados por las instituciones ejecutoras, fueron entendidos como los componentes que efectivamente se requiere abordar en una política de formación para el trabajo o profesional.
- ◆ Los componentes han sido validados más allá de los énfasis que cada Programa le dio: se ha apreciado la innovación de competencia, la incorporación de las competencias transversales, la propuesta de proyecto, el Sistema de Información, el trabajo hacia el entorno como hacia las personas beneficiarias, el foco en empleabilidad y ciudadanía.

Hay un reconocimiento explícito de que FORMUJER ha transformado a las instituciones "porque dejó un nuevo modelo de tecnología educativa" (Eduardo Torrez, INFOCAL).

- ◆ Ha sido a través de estas temáticas que las instituciones han visualizado lo que implica una intervención de género, valorando quizás más los componentes que el género. Sin embargo, el Programa ha sido visto como referente del género en todos los casos más allá de que sea una política de formación. Esta mirada de las instituciones (FORMUJER como una política para las mujeres) incorporó demandas, especialmente de gestión, no previstas en el diseño pero también condujo a una resignificación muy relevante del accionar y de las propuestas del Programa: trabajar el género como discriminación de base condujo a abordar otras diferencias y se demostró que las metodologías, herramientas y experiencia acumulada permitían hacer aportes y promover respuestas hacia otras inequidades, pobreza, exclusión, Así, el Programa adquirió el carácter de intervención a favor de la equidad, por cuanto puede hacer aportes relevantes más allá de las discriminaciones fundadas en el género. El modelo desarrollado que implica "escuchar, articular, recuperar y valorizar las capacidades pre-existentes tanto institucionales como de las personas, atender y promover los proyectos individuales y colectivos" es idóneo y potente para trabajar otras vulnerabilidades, entre las cuales, el sector informal ocupa un lugar predominante.
- ◆ Los ejes conceptuales y metodológicos del Programa y las herramientas desarrolladas condujeron y fundamentaron la propuesta de FORMUJER como un modelo de política de formación pertinente y de calidad en el actual contexto y para la atención de poblaciones desfavorecidas. Este posicionamiento fue alimentando las estrategias de gestión desde la coordinación y direccionando las demandas de las Instituciones en forma tal que, tanto en los países como para CINTERFOR, las Unidades Coordinadores se constituyeron en el ámbito de asesoramiento técnico ya no sólo en términos de género sino de políticas institucionales.
- ◆ Como consecuencia de lo anterior se ha ampliado la demanda sobre el Programa que ha debido atender las agendas macro-institucionales, lo que se valoriza como una estrategia exitosa y potente de mainstreaming, impacto y disseminación. Pero este logro ha tenido también efectos no previstos en la medida que estos requerimientos y negociaciones demandan de la figura de la coordinación tiempos, actividades y capacidades no tenidas en cuenta en el diseño ni en la programación a las que hubo que ir dando respuestas sobre la marcha. El enfoque de gestión participativa y flexible que el Programa se dio, el nivel de compromiso y apropiación de los equipos coordinadores y la comprensión de esta situación por parte del BID (Unidad de la Mujer y las representaciones) permitió ir atendiendo este nuevo rol, redefiniendo el perfil y las funciones de las personas de las Unidades Coordinadores y financiando actividades y consultorías acordes a esta profundización de los objetivos del Programa.
- ◆ Las herramientas desarrolladas por el Programa se han transformado en " productos de venta hacia fuera" para las instituciones ejecutoras y esto además del impacto en términos de fortalecimiento es un factor de sostenibilidad. Esto ha sido posible porque la propuesta era compatible con los intereses y los principios institucionales. Ejemplo: la metodología de trabajo por proyecto o de estudios de mercado en Argentina ha sido transferida al programa jefas pero también despierta interés en las IFPs privadas; el INFOCAL consiguió financiamiento complementario de la GTZ, Suisse-Contac (un consultor durante 10 meses) para implementar el Sistema de Información, también está vendiendo a empresas cursos de aplicación de los Módulos de Empleabilidad y de los Talleres de Orientación: la conceptualización del Sistema de Información permitió al INA liderar la política de intermediación nacional, la estrategia de Enlace mejoró su posicionamiento ante el sector empresarial, etc. Por último, en Bolivia y Costa Rica la

estrategia de comunicación ha sido un factor relevante en el mejoramiento del posicionamiento y la capacidad de llegada de las instituciones en la sociedad.

- ◆ Otro forma de concretar la transferencia y disseminación ha sido el aporte de personal formado a otros programas nacionales y del BID (por ejemplo, el asesoramiento técnico para el diseño e implementación desde la coordinación regional y la integración de la UNE del Programa BID/Ministerio de Educación de Bolivia, la solicitud de personal para la Asesoría de la Mujer en Costa Rica, el asesoramiento inter-programa y la incorporación de desarrollistas curriculares con perspectivas de género y de diseño de materiales curriculares para el Programa BID/FOMI N en Argentina, la cobertura de múltiples actividades de cooperación técnica de CINTERFOR en los países de la región y ante la OIT por parte de la coordinadora regional y de las consultoras en Orientación, Competencias y Empleabilidad del Programa, la asunción del rol de formadoras y asesoras en el Programa Regional de Género, Pobreza y Empleo de la OIT por parte de las coordinadoras, etc.

La mirada desde la plenaria

- ◆ La ejecución de FORMUJER ha demostrado que no sólo sabe cómo trabajar con las personas sino sobre cómo generar capacidades institucionales para acompañar a las personas.
- ◆ El modelo de intervención propuesto hace de la formación una herramienta propositiva y de incidencia con el desarrollo local. (ejemplo: Quilmes, Punha, Mina San Cristóbal)

B.- Aspectos a revisar/complementar

La mirada desde la coordinación

- ◆ El cumplimiento del rol de asesoría técnica de las Instituciones y de las tareas de negociación con la entidad contraparte debe ser incorporado en el diseño, el marco lógico y el cronograma de la Unidad Coordinadora. El no haberlo previsto se tradujo en una sobrecarga muy fuerte para las coordinadoras que incide en el cumplimiento de los plazos y del cronograma realizado. En los primeros tiempos se debió atender cualquier solicitud o temática y sólo luego de haber logrado reconocimiento de la valía técnica se han podido rechazar solicitudes de apoyo o atención por parte de los directivos y centrarse en la temática del Programa. Se trata de un proceso de autonomía y empoderamiento similar al de las beneficiarias pero, de todos modos, es por definición una actividad imprevisible, que se superpone a la tarea diaria y afecta la capacidad de producir técnicamente desde la coordinación. Esta situación se vuelve aún más compleja cuando la Unidad Coordinadora es extremadamente reducida como ha sido el caso de Bolivia y CINTERFOR.
- ◆ Si bien todos los componentes se fueron fortaleciendo en lo conceptual y en lo estratégico a partir de la retroalimentación entre la propuesta y la práctica, donde más se registraron los movimientos y transformaciones fue en el componente de enlace lo que es lógico por cuanto es el relacionamiento con el contexto el que plantea el interrogante básico y más importante de la formación: para qué formar. Se impone por tanto necesaria una redefinición de este componente de acuerdo a los lineamientos que, en esta Memoria, se presentan en el punto V.2.1
- ◆ Falta desarrollar competencias de gestión para el trabajo independiente sobre el que si bien se han realizado aportes, se requiere profundizar mucho más.
- ◆ Se requiere otorgarle mayor relevancia al papel de las articulaciones interinstitucionales y entre programas en el diseño y en el marco lógico y se requeriría un apoyo mayor del BID promoviendo la coordinación y complementación entre los

diferentes programas vinculados. En ese sentido, los aportes que puede realizar el especialista sectorial son fundamentales.

- ◆ Se hubiera necesitado un intercambio mucho más estrecho entre los ejes temáticos así como la habilitación de pasantías entre los programas. La concepción de intercambio y trabajo conjunto y colectivo no tuvo una correspondencia en la asignación de recursos tanto a nivel regional como nacional.

C.- Lecciones aprendidas y recomendaciones

- ◆ Entre los factores determinantes de éxito para la institucionalización del Programa y para el logro de sus objetivos se destacan:
 - ✓ la asociación entre género, calidad de la formación, solidez técnica y promoción de la innovación;
 - ✓ la formulación de un mensaje claro y coherente respecto al sentido del Programa y de la política que impulsaba;
 - ✓ la claridad y precisión respecto a sus ejes centrales y la flexibilidad y voluntad de adaptación a las realidades institucionales y locales;
 - ✓ la recuperación de lo existente tanto a nivel institucional como de las personas, su valorización y el partir de allí para complementar y definir las estrategias más efectivos. Esto también fue determinante para identificar los énfasis en cada caso.
- ◆ Compartir objetivos en pos de los cuales se van desarrollando, evaluando y, por ende, retroalimentando (noción sistémica) las acciones es central para lograr la incorporación e involucramiento tanto de los actores institucionales como del entorno productivo y social.
- ◆ Los tiempos establecidos para el Programa han sido insuficientes. Por un lado porque se está trabajando para un cambio de mirada que no puede ser coyuntural ni inmediato, Es un proceso progresivo y acumulativo. Por otro, porque la transformación metodológica y conceptual implica un proceso de ensayo y error que tiene que llegar a su maduración para recién luego concretarse en acciones.
- ◆ El diseño de un programa de fortalecimiento institucional y que se propone cambios culturales profundos como el de la equidad de género tiene que incluir como indicadores de logro la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios y procesos que su propio accionar genera, trabajar en una lógica de proceso y adoptar una modalidad de revisión permanentemente de metas y no de objetivos preestablecidos. Un programa con objetivos como los de FORMUJER está constituido tanto por lo estipulado en su diseño como por todo aquello que ocurre durante su implementación.
- ◆ La gestión de un programa de formación y empleo en el actual contexto debe encararse a partir de definiciones conceptuales y operacionales básicas y esenciales que no pueden desnaturalizarse y el desarrollo de capacidades de sinergias que permitan las adecuaciones necesarias para lograr la pertinencia y el impacto en las realidades locales e institucionales.
- ◆ La inclusión de una instancia periódica de revisión, monitoreo y evaluación como los Talleres Regionales y el acompañamiento técnico desde la Unidad de la Mujer se constituyeron en herramientas muy eficaces y oportunas para la gestión por cuanto, entre otros aspectos, permitieron operacionalizar la retroalimentación entre diseño y experimentación, la incorporación de los aprendizajes de la práctica y la adecuación y redireccionamiento permanente para hacer el Programa lo más pertinente posible a la realidad y potencialidad del contexto y de las instituciones. Por todo ello se consideran muy recomendables para este tipo de intervenciones.

- ◆ Un programa con estas dimensiones no puede tener una UNE muy pequeña y necesita fortalezas técnicas en las diversas áreas de intervención
 - ◆ Hay que incluir en el dimensionamiento de la Unidad Coordinadora la actividad negociadora y de articulación así como en el perfil de competencias de sus integrantes, en especial en el de la coordinación. La flexibilidad de las personas y el compromiso personal, así como la capacidad de negociar y articular son determinantes en la gestión de un programa de esta índole
 - ◆ Es fundamental detectar, lo más pronto posible, en los distintos ámbitos y funciones de las instituciones ejecutoras a las personas clave, con identificación con la temática y/o con disposición para cooperar y articular para hacer posible el "matrimonio" que requiere una intervención de este tipo.
 - ◆ El acompañamiento y compromiso de la Unidad de la Mujer y de los/as especialistas sectoriales con el programa concretado en la defensa y lobby ante las autoridades fue fundamental para superar los problemas políticos y de coyuntura de la ejecución.
 - ◆ El BID puede apoyar fuertemente la ejecución de programas sociales y, especialmente, de formación y empleo cumpliendo un rol de facilitador y articulador entre programas que se complementan, como pueden ser los de formación con los de microemprendimientos. Asimismo puede potenciar el rendimiento de las intervenciones promoviendo la transferencia de metodologías, experiencias y lecciones entre programas y países (ejemplos: Programas BID/ENRED, BID/M. de Educación de Bolivia, de Emergencia y Políticas Sociales en Argentina). Esta transferencia y complementación debería incluirse desde el diseño de los Programas, estableciendo la obligatoriedad de su realización.
- **Conclusión:** El éxito de la estrategia adoptada y la pertinencia de los productos y metodologías desarrolladas lo que fortaleció la posición del Programa como referente técnico primero, en términos de género y luego, de políticas de formación y esto es lo que validó la estrategia de intervención al mismo tiempo que generó nuevas demandas institucionales.

Institucionalización y sostenibilidad de la propuesta

Se realizó una ronda para compartir el estado de situación y los espacios, estrategias y preocupaciones que se estaban definiendo y/ implementando en cada caso. Una síntesis apretada de dicha situación muestra que:

- ◆ **Argentina:** Desde la UNE se está trabajando en la incorporación en las políticas de los ejes y concepciones del Programa y en la transferencia metodológica. Se ha logrado la incorporación de la igualdad de oportunidades en la política, la incorporación de las IFP de FORMUJER al Programa Nacional de Jefes/as de Hogar y a través del asesoramiento técnico se espera incidir en el diseño del Sistema Nacional de Formación. La gran preocupación tiene que ver con cómo hacer de un programa piloto, controlable porque es una experiencia acotada, una intervención de carácter nacional y masiva. Ha sido más fácil y factible impactar en las zonas de localización pero la institucionalización en el Ministerio, además de los aspectos normativos, está muy atada a las personas que han cambiado vertiginosamente en el período.

Respecto a las instituciones ejecutoras las estrategias que se plantean son:

- ✓ ITU: una de las preocupaciones centrales es cómo trasladar la propuesta a las carreras técnicas formales entre otras cosas porque se sentía como muy referida a la capacitación para el sector informal. Se piensa en desarrollar una experiencia piloto en una sede de la institución con población con muchas dificultades que aún así están intentando lograr una carrera superior, lo que permitiría revisar

materiales de aprendizaje, sistema de beca e incorporar proyecto, género y competencia para que actué como semillero de transferencia a otras sedes y carreras.

- ✓ *Punha*: la incorporación de la perspectiva de género en la institución fue una experiencia muy fuerte y es desde que se plantea cómo institucionalizarla en la Red Punha Surgió de las mujeres el formar un área especial de género que abarque toda la red, También se está trabajando con jóvenes y cuando se intentó plantear el tema frontalmente se registraron resistencias por lo que se entiende que quizás allí “el género va a tener que entrar por la puerta de atrás”, empezando por la incorporación en la formación docente.
- ✓ *Córdoba*: la transferencia se está procesando a través del fuerte trabajo con el personal docente que fue además lo que más impactó. Se empezó el trabajo desde abajo y ahora se está en condiciones de visibilizarlo en el ámbito político y dirigente. También se está encarando la transferencia de la metodología de proyecto ocupacional al Programa Jefas de Hogar.
- ◆ *Bolivia*: antes del cierre del Programa se trabajó en la elaboración de un plan de sostenibilidad con el INFOCAL que se efectuó a partir de las propuestas de los niveles operativos de cada Fundación sobre las líneas o componente básicos para los que tenían que definir acciones destinadas a la institucionalización y sostenibilidad. En base a esto se realizó una reflexión conjunta con los Directivos en el Comité Técnico Nacional que es la máxima instancia, luego de una evaluación del impacto del Programa y se definieron cinco líneas principales de trabajo:
 - ✓ Entorno: las acciones y las políticas. Se definió como responsabilidad compartida entre las direcciones y los operativos donde se necesitaba instrumentar capacitando a los responsables
 - ✓ Desarrollo curricular: se acordó incorporar los Módulos de Empleabilidad a los currículos formales, incluso en el de formación dual
 - ✓ Estrategia de comunicación: permitió posicionar el programa pero además la institución lo valoró como una forma de fortalecimiento de la imagen corporativa por lo que se acordó institucionalizar las jornadas públicas porque dieron muy buenos resultados y mantener la estrategia de promoción incorporando la mirada de género
 - ✓ Estrategias complementarias: la Fundaciones no pueden mantener el programa de becas pero se propuso movilizar otros acuerdos o convenios para realizar medidas de discriminación positiva
 - ✓ Monitoreo y evaluación: se acordó homogeneizar los instrumentos e incorporar en los planes operativos el seguimiento a este plan de sostenibilidad.

Las Fundaciones tienen que incorporar en sus planes operativos anuales estos cinco ejes, es un compromiso político y elaborado a través de las propuestas de los niveles operativos. Y además de estos compromisos, las Fundaciones van a mantener el personal que pusieron como contraparte. El INFOCAL ha resuelto transversalizar género, calidad, medio ambiente y seguridad ocupacional y está buscando la articulación de estos ejes como estrategia efectiva para incorporar a los distintos grupos poblacionales: directivo, docente, administrativo y alumnado.

Además de este plan en el INFOCAL, mediante el Programa BID/Ministerio de Educación se ha dado un salto cualitativo al incorporar la propuesta de FORMUJER en el diseño de política nacional

- ◆ Costa Rica: se está en el momento de generar el plan de sostenibilidad trabajándolo directamente con las autoridades y la Asesoría de la Mujer. Primero se trabajó desde abajo, priorizando la formación en género de los diversos grupos identificados como claves y ahora se ha logrado el reconocimiento y el espacio que permite incidir en la redefinición de la Visión y la Misión institucional. El INA se está planteando hacer transversal género, ética, medioambiente, discapacidad. La preocupación y los esfuerzos de FORMUJER están dirigidos a la transferencia de toda su propuesta a la Asesoría de la Mujer y a redefinición del rol y del posicionamiento en la entidad

Como consecuencia de este intercambio se concluye que:

- ◆ *La sensibilización y transferencia de capacidades a los agentes institucionales y productivos locales es condición para la apropiación e institucionalización.*
- ◆ *Es necesario identificar los espacios estratégicos, los centros de interés institucional y las personas y/o grupos clave para comenzar a fortalecerlos y así, a través de ellos, implementar el proceso de institucionalización.*
- ◆ *Es posible y efectivo el manejar un menú de estrategias y modalidades de institucionalización acordes con las necesidades y con la población identificada como básica o fundamental para dejar instaladas la perspectiva de género y las propuestas metodológicas.*

V.4 Compatibilización sobre bases de datos de participantes y acuerdo sobre Indicadores de medición de Empleabilidad

- ◆ La revisión realizada sobre las dimensiones y variables de las que se dispone información así como sobre el proceso y modalidades que se implementaron para recabarlas muestra que:

✓ *Bases de datos de participantes*

Argentina

- Desde el Ministerio se organizó un software para la inscripción por Internet de participantes que fue presentado durante los Talleres.
- La ficha de inscripción fue la propuesta por FORMUJER regional y revisada por la UNE. Se están ingresando los datos.
- Junto con las Instituciones, la UNE realizó un trabajo de construcción de indicadores de empleabilidad y se están elaborando instrumentos que permitan recoger información cualitativa, una encuesta con preguntas más abiertas que las planteadas por ENRED y complementara con materiales producidos por las beneficiarias, registros de los instructores, de las ONG. El seguimiento se pretende dar tanto durante la formación, como en la pasantía y en el ámbito laboral.
- Desde el componente de Comunicación se realizó una investigación con entrevistas abiertas de autoevaluación que ha aportado información cualitativa muy valiosa pero que aún no se ha podido articular con la ficha de inscripción.

Bolivia

- Se desarrolló el Sistema de Información que se está aplicando en 3 Fundaciones que incluye no sólo la información computarizada de participantes sino de los cursos ofertados con fichas elaboradas por FORMUJER para que actúen como insumo del Sistema de Orientación.
- Se cuenta con una base de datos con la ficha de inscripción de todas las participantes de los cursos FORMUJER que se articuló con la Encuesta Social aplicada a quienes recibieron Becas
- Asimismo se realizó una muestra de beneficiarias a las que se le aplicó el formulario de Salida elaborado por ENRED Consultores con los indicadores de empleabilidad allí establecidos. Posteriormente se unieron las tres bases con lo que, si bien no fue posible recuperar información para las 102 personas entrevistadas, se ha podido armar una muestra para seguimiento de aproximadamente 70 egresadas a las que sería necesario volver a entrevistar para poder recabar información sobre resultados a mediano plazo de la formación recibida.
- Se procesaron los instrumentos de evaluación de las pasantías que recogen la autopercepción de las participantes, así como de los empleadores e instructores. La información cualitativa ha sido procesada e incluida en la Memoria del Programa pero no ha podido profundizar en los datos que aporta las bases que recogen las preguntas más cerradas de los instrumentos.

Costa Rica:

- Dispone de una base de 32 variables con 502 mujeres registradas. La ficha de inscripción toma los datos más relevantes incluidos en la propuesta regional de FORMUJER y se le ha unido la información de seguimiento proveniente de cada uno de los componentes (Enlace, Orientación, Becas, etc.)
- La base se trabaja mediante SPSS y tiene datos en común y específicos sobre evaluación de las actividades propias de cada componente. A través de una consultoría se contará con los cuadros sobre perfiles y evaluaciones y se está

tratando de recuperar la información de las acciones de inicio porque la base comenzó a organizarse a partir del componente de Becas.

- El eje de estructuración de la base es la tipología de beneficiarias elaborada por el programa (Mujeres I NA/BI D) que refleja el tipo de intervención a la que asistieron
- Se ha recabado información cualitativa sobre evaluación de la actividad, tipo de competencias adquiridas, etc.

Regional

- Si bien las bases no tienen la misma estructura, dado el trabajo de compatibilización y de uniformización de criterios de codificación que se hizo, se extremarán los esfuerzos para armar una base regional con los perfiles básicos

✓ *Acciones específicas de monitoreo y evaluación del programa*

Argentina

- Las IFPS realizan sus informes periódicos de cumplimiento de los planes de trabajo acordados previamente los que, a su vez, son evaluados mediante las misiones de seguimiento y monitoreo del equipo de la UNE.
- Mediante la *Indagación Cualitativa sobre la Imagen de Formujer* se relevaron las opiniones, actitudes y representaciones en torno a los objetivos, modalidad de trabajo y resultados de FORMUJER entre los equipos técnicos de las IFP del Gran Buenos, y está en proceso su extensión a las restantes IFP. Se indagó sobre la credibilidad de la propuesta, la percepción de viabilidad, el grado de identificación de las ofertas efectuadas por las IFP con las propuestas de FORMUJER así como de su introyección por parte de las IFPS, la recordabilidad y el impacto de los materiales de difusión, información y/o formación de FORMUJER, etc.

Bolivia:

- Se realizó permanentemente un seguimiento de la planificación anual operativa por componente con las Fundaciones además de las misiones de seguimiento de la UNE
- Se diseñaron y aplicaron por muestra representativa nueve instrumentos de seguimiento y evaluación de las distintas líneas de acción y materiales elaborados recogiendo la opinión de docentes, directivos de la institución, encargadas de género, empleadores, etc. Parte de esta información se incluyó en la base de datos, previa codificación de las respuestas, se transcribió y sistematizó la información cualitativa en la Memoria del Programa

Costa Rica

- Se están haciendo jornadas de cierre con planificadores para saber cómo se sientan, y entrevistas de orden evaluativas y se intentará armar una base de carácter muestral sobre el personal capacitado.

✓ *Criterios de medición de empleabilidad*

Argentina presentó una propuesta de Indicadores de Empleabilidad que es el resultado del trabajo realizado por la UNE de integración, reelaboración y adaptación de los materiales regionales, (competencias claves de empleabilidad, Módulos de Formación para la Empleabilidad y Ciudadanía, etc.), el modelo de evaluación de ENRED y sus propios desarrollos y experiencias de implementación del Proyecto Ocupacional.

Luego de un rico intercambio entre los participantes en el que se pasó revista a la información disponible en los países se acordó unánimemente con la hipótesis planteada por Argentina acerca de "que **en el proceso de construcción del proyecto** - y con independencia del resultado, es decir, de las posibilidades de ponerlo en marcha-, las

personas desarrollarían una serie de competencias que les permitirían posicionarse con mayor autonomía en el mundo del trabajo y definir trayectorias laborales y formativas en el marco de un proyecto ocupacional viable." Estas son, por tanto, competencias de empleabilidad y la construcción y gestión del proyecto se constituye, en el ámbito de la formación, en la prueba e instrumento de evaluación. La atención al proceso de construcción del proyecto resulta tan importante como la de los resultados alcanzados en el mundo laboral y la evaluación que puede hacerse durante dicho proceso corresponde a la evaluación de competencias de empleabilidad. Es una evaluación fundamentalmente cualitativa por lo que se deben apelar a diversos instrumentos e instancias para poder medir el grado de apropiación y dominio de estas capacidades.

Desde este marco de referencia se concluyó que la grilla de indicadores propuesta recogía y sistematizaba los criterios de mejoramiento de la empleabilidad que se habían detectado en las evaluaciones a beneficiarios/as realizadas en Bolivia y Costa Rica así como lo sustantivo de la categorización de competencias transversales propuesta desde la coordinación regional por lo que se decidió su adopción a nivel de todo el Programa pero con una reagrupación de las competencias transversales y las requeridas para la definición y gestión del proyecto ocupacional en tres dimensiones, en lugar de las seis propuestas por Argentina. Este reagrupamiento se entendió pertinente porque las competencias de resolución de problemas, trabajo en equipo y autonomía/ negociación/toma de decisión se consideran competencias transversales que, como tales, se ponen en juego en las distintas fases de la construcción del proyecto ocupacional.

→ **Conclusión:** *las competencias a evaluar para identificar un cambio o mejoramiento de la empleabilidad son las que se ponen en juego en la construcción del proyecto ocupacional y refieren a las capacidades de diagnóstico, planificación y ejecución/gestión (La identificación de estas competencias así como los indicadores que demuestran su adquisición se desarrollan en la grilla adjunto en Anexo IV.)*

Este proceso de discusión y profundización en los indicadores de empleabilidad condujo a visibilizar la necesidad de una nueva reunión regional dedicada a profundizar en estos temas que son muy novedosos y están en proceso de construcción, mayoritariamente mediante ensayo y error. Se requiere un intercambio de los instrumentos desarrollados, las experiencias de implementación y de los resultados obtenidos. Se acordó que Argentina intentará organizar esta instancia si se concreta la prórroga de su ejecución.

VI - Evaluación de la actividad

- ◆ La opinión unánime fue que se trató de una actividad extremadamente provechosa, con un muy alto nivel de aprendizaje. Se coincidió en que sólo en esta etapa del proceso y de la reflexión que se está desarrollando de cara a la sistematización de resultados y lecciones y, luego de haber pasado por todas las otras instancias regionales, era posible abordar con esta profundización los ejes conceptuales del Programa.
- ◆ Se enfatizó el logro de la identificación de las estrategias y lecciones comunes lo que permitió visualizar con mayor claridad la unidad de criterios y la existencia de un modelo de intervención común al que los énfasis y las estrategias múltiples fortalecieron y validaron.
- ◆ Se acordó que la sistematización del trabajo realizado se complementará a nivel nacional, profundizando en la mirada de los otros y la concepción sistémica, se incluirá en los planes de trabajo y se hará una devolución a las instituciones para que adquiera mandato y respaldo y aporte a la institucionalización del Programa.

ANEXO I



TALLERES TEMÁTICOS DE INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA FORMUJER San José de Costa Rica, 7 al 12 de octubre de 2002

Sede: San José Palacio Hotel

Plenarias: Salón Mediterráneo

Grupos de trabajo: Salones Dalí, Picasso, Presidencial

Agenda

Lunes 7

08:30 **Inauguración en Salón Mediterráneo**

09:00 a 17:30 **Talleres temáticos simultáneos:**

- 1.- *Estrategias de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social*
- 2.- *Desarrollo curricular y formación de personal*
- 3.- *Orientación laboral y proyecto ocupacional*
- 4.- *Estrategias compensatorias*

El Taller sobre Estrategias Compensatorias seccionará separadamente el primer día y el segundo se incorporará al Taller de Orientación y Proyecto Ocupacional

Martes 8

08:30 a 17:30 **Continuación de los talleres temáticos simultáneos**

Miércoles 9

08:30 a 12:30 **Plenaria:** Presentación de las conclusiones de cada Taller e intercambio sobre dudas y pedido de aclaraciones

13:30 a 17:30 **Talleres temáticos:** La mirada de los otros (reflexión y sugerencia de cada taller a partir de las conclusiones y de experiencia de trabajo con los otros tres en torno a aportes y faltantes del relacionamiento)

Jueves 10

08:30 a 12:30 **Plenaria** : presentación de las conclusiones del trabajo sobre la mirada de los otros

13:30 a 17:30 **Plenaria Equipos FORMUJER** : Compatibilización de indicadores de las bases de datos sobre participantes y sobre medición de empleabilidad, acuerdos sobre criterios y modalidades de la evaluación final

Viernes 11

08:30 a 17:30 **Plenaria:** Reflexión y recomendaciones sobre :

- a) el sentido en el actual contexto regional de la formación profesional centrada en la empleabilidad y la equidad de género;
- b) las estrategias y procedimientos más efectivas para la institucionalización de los temas de género, empleabilidad y proyecto ocupacional: aspectos a revisar de la experiencia FORMUJER, principales resistencias, riesgos y fortalezas,
- c) la aplicabilidad de la experiencia FORMUJER para el diseño de futuros programas e intervenciones del BID, OIT, organismos gubernamentales y no gubernamentales comprometidos con la promoción de la equidad y el combate a la pobreza.
- d) Aporte y aplicabilidad del modelo de intervención para otras poblaciones afectadas por inequidades y vulnerabilidades.

Sábado 12

08:30 a 12:00 **Plenaria:** Acuerdos y cronograma para la elaboración de la publicación final del proceso de sistematización

Nota: De lunes a viernes los *coffee breaks* serán de 10:00 a 10:15, y los almuerzos de 12:30 a 13:30 hrs.

ANEXO II

TALLERES TEMÁTICOS DE INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA FORMUJER

LISTA DE PARTICIPANTES

PROGRAMA FORMUJER ARGENTINA / MTEySS

María José Rodríguez

Coordinadora Nacional

Formujer@trabajo.gov.ar

María Gimena de León

Consultora en enlace con el sector productivo

María Sandra Pavlosky

Monitoreo, evaluación y seguimiento

Estela Silvia Barba

Consultora en formación profesional y mercado de trabajo. Coordinadora pedagógica

Silvana María Fernández

Consultora en formación de formadores con enfoque de género

silvafer@arnet.com.ar

IFP - ARGENTINA

Horacio Alfredo Vitale

Director General del Programa de Formación Profesional

e Investigación Laboral en el Sector Industrial

Universidad Nacional de Quilmes - Provincia de Buenos Aires

hvitale@unq.edu.ar hvitale@speedy.com.ar

Julio Luis Castro

Responsable a cargo del Área de Formación Profesional

Ministerio de la Producción y el Trabajo - Provincia de Córdoba

areafp@tutopia.com

Salomón Herman Zerpa

Presidente de la Red Puna - Provincia de Jujuy

herman@imagine.com.ar

Ada Cristina Ponzo

Consultora de "Educación Continua"

Programa de Reforma de la Educación Técnica Superior.

Instituto Tecnológico Universitario - Provincia de Mendoza

aponzo@pascal.uncu.edu.ar

PROGRAMA FORMUJER BOLIVIA / INFOCAL

Eliana Arauco

Consultora, Enlace Empresarial
eliarauco@latinmail.com

Yolanda Reinaga

Pedagoga, Infocal - La Paz
Infoden@unete.com

PROGRAMA FORMUJER COSTA RICA / INA

Patricia Cárdenas Valenzuela

Coordinadora Nacional
Inabidformujer@ina.ac.cr

Rebeca Quirós

Consultora - Desarrollo curricular

Enrique Jiménez

Consultor - Enlace con el sector productivo

Olivey Padilla

Consultora en Orientación

Vanessa Vargas

Consultora para el sistema de becas

Lucrecia Lloiza

Administrativa

Roel Picado Salguero

Administrativo financiero

Grace Ureña

Encargada Planeamiento Núcleo de la Industria Gráfica

Marvin Rojas

Encargado Desarrollo Curricular. Núcleo Agropecuario

Flor Umaña

Asesoría de la Mujer

Floribel Alvarez Rojas

Trabajo Social de la Asesoría de la Mujer

Lourdes Serrano

Orientación de la Asesoría de la Mujer

Maribel Rodríguez

Psicóloga de la Asesoría de la Mujer

Lilliam España

Encargada de la Asesoría de la Mujer

Beatriz Araya

Orientadora de la Regional Central Oriental

PROGRAMA REGIONAL FORMUJER

Sara Silveira

Coordinadora técnica regional

Cinterfor/OIT - Montevideo

Silveira@cinterfor.org.uy

Anaclara Matosas

Consultora, Responsable de la pág. Web

Cinterfor/OIT - Montevideo

Matosas@cinterfor.org.uy

ANEXO III

TALLERES TEMÁTICOS DE INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA FORMUJER

Sugerencias para el trabajo en grupos

1.- Operativas

- 1.1 El lunes 7 a las 8.30 se realizará una reunión plenaria de apertura de los Talleres en la que se presentarán los/as participantes, se revisarán las pautas y la agenda y en la que se realizará una breve presentación del funcionamiento e inscripción institucional de cada Programa Nacional a los efectos de que todas/os los/as participantes compartan igual nivel de información sobre las modalidades de implementación.
- 1.2 Al instalarse los talleres, se deberá elegir una persona para asumir la moderación que será responsable de la orientación general del trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos en los tiempos previstos. También se deberá organizar entre los/as participantes la instrumentación de la transcripción en un archivo computacional de la matriz final y el registro, en forma de Comentarios y Sugerencias, de aquellos temas abordados en las secciones de trabajo (reflexiones, sugerencias, interrogantes) que no tengan cabida en la matriz
- 1.3 Cada taller dispondrá de tarjetas de cuatro colores y los elementos básicos para organizar la dinámica grupal que se acuerde pero se solicita que, en el caso de usar las tarjetas, se extremen los recaudos de identificación por país y temas.
- 1.1 La matriz se entregará impresa y en diskette para cada taller para permitir eventuales modificaciones y su integración para la presentación en plenaria

2.- Productos del trabajo de los talleres por componente

- 2.1 Además de la matriz y , de corresponder, los Comentarios se deberá acordar si se requiere o no para el componente la elaboración de un CD complementario a la publicación y, en caso afirmativo, se deberá elaborar un listado con los materiales a incluir, la persona responsable de remitirlo a CINTERFOR y la fecha máxima de esta remisión que no debería extenderse más allá de mediados de diciembre 2002.

3.- Pautas para el trabajo de los días lunes y martes

- 3.1 Si bien ya se cuenta con una matriz acordada por los equipos se sugiere iniciar el Taller con una revisión de las líneas de acción las que también podrán, si así surge del trabajo de intercambio, ser modificadas en su denominación a los efectos de precisar mejor su orientación y contenidos.
- 3.2 El eje orientador del trabajo es la identificación de lo que funcionó y lo que no funcionó, o sea las que resultaron más y menos efectivas entre las diversas modalidades o estrategias implementadas por cada país para el cumplimiento de los objetivos de la línea de acción en relación con la población meta. Por esto la lógica de la matriz es partir de esta *primera apreciación* por país de las lecciones aprendidas. Y a partir de esa caracterización realizar las recomendaciones para asegurar el éxito y evitar o sortear los obstáculos de la estrategia de intervención
- 3.3 Se deberán ir trabajando las dimensiones acordadas para cada una de las líneas de acción recogiendo la experiencia de cada país por lo que matriz se constituirá en un instrumento de la sistematización del CÓMO SE HI ZO CARACTERI ZADO SEGÚN SI FUNCIONÓ O NO. De esta puesta en común debería surgir la pertinencia o no del CD y la identificación y el listado de los materiales de conceptualización y didácticos o que ejemplifican (por ejemplo, los desarrollos curriculares) la modalidad de intervención,
- 3.4 En una segunda instancia , y a partir de esta puesta en común, se armará la matriz regional de síntesis para la presentación en la plenaria donde, de acuerdo al criterio de funcionamiento efectivo, se agruparán primero las estrategias comunes o similares y se

complementarán con las específicas de los países y se expresará en términos de recomendaciones las lecciones aprendidas. Las recomendaciones deberían ser de dos tipos:

- a) las referidas al cómo asegurar el éxito de la intervención y cómo evitar o sortear los obstáculos de la implementación
- b) las referidas a cómo lograr/fortalecer la institucionalidad y sostenibilidad de la intervención

3.5 Este proceso de reflexión culminará con la repuesta grupal a las siguientes preguntas:

- 5) ¿Qué aspectos del componente se entienden necesarios de revisión o de complementación? ¿Por qué? ¿Cuáles serían las modificaciones que se entienden necesarias?
- 6) ¿Cuál ha sido el impacto de las estrategias consideradas como las más exitosas en términos del fortalecimiento de la empleabilidad de las personas beneficiarias? ¿En qué se visualiza? y ¿cómo podría verificarse?

3.6 Las preguntas planteadas deberían recoger insumos para la jornada del jueves de tarde sobre indicadores y criterios de medición de la empleabilidad

4.- Pautas para trabajar la mirada sobre los otros.

4.1 Se continuará el trabajo grupal por componente pero en esta oportunidad el eje orientador es la consolidación de la concepción sistémica del programa y los insumos son las conclusiones de cada taller temático presentadas en la plenaria y la experiencia de trabajo de cada integrante en su vinculación con los restantes componentes y con la institución contraparte.

4.2 Las preguntas orientadores del debate serían:

- 1) ¿Cuáles han sido las estrategias o modalidades de articulación con los otros componentes y con la institución contraparte que resultaron más eficaces para el cumplimiento de los objetivos del componente propio? ¿Por qué?
- 2) ¿Cuáles han sido las estrategias o modalidades de articulación con los otros componentes y con la institución contraparte que resultaron más eficaces desde los requerimientos de la población objetivo? ¿Por qué?
- 3) ¿Cuáles han sido las estrategias que no funcionaron en la articulación? ¿Por qué?
- 4) ¿Qué aspectos mejorarían o complementarían para fortalecer la integralidad del modelo de intervención propuesto? ¿Cómo lo harían?

4.3 En esta instancia las coordinadoras se constituirán como grupo para trabajar en este mismo sentido.

5.- Jueves de tarde

5.1 Cada equipo deberá llevar su propuesta de Ficha de Inscripción de beneficiarias, la estructura y caracterización de la base de datos y los instrumentos de seguimiento de los que dispongan.

6.- Viernes

6.1 A partir del resultado de las conclusiones por componente y de la mirada de los otros se abordarán los temas planteados en la Agenda y los que eventualmente puedan surgir del intercambio.

ANEXO IV

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD Y CIUDADANÍA POR PARTE DE LAS/OS PARTICIPANTES DE LOS TRAYECTOS FORMATIVOS

La modalidad implementada por el Programa Argentina para trabajar con la población objetivo el tema de la empleabilidad² consistió en incluir en la orientación y en la formación el desarrollo de las competencias para la construcción de un proyecto ocupacional (individual o colectivo) articulado al desarrollo de las competencias técnicas de la especialidad elegida.

La hipótesis fue que **en el proceso de construcción del proyecto** - y con independencia del resultado, es decir, de las posibilidades de ponerlo en marcha -, las personas desarrollarían una serie de competencias que les permitirían posicionarse con mayor autonomía en el mundo del trabajo y definir trayectorias laborales y formativas en el marco de un proyecto ocupacional viable.

El enfoque de proyecto permite, además, contextualizar las competencias para la empleabilidad al vincularlas a las características del entorno y de los grupos y personas. Esta contextualización tiene su impacto en las metodologías utilizadas por las instituciones en la formación y lleva necesariamente a poner el foco en el sujeto que, desde su situación histórico-social **contribuye** a definir los contenidos de la empleabilidad y las formas más pertinentes de abordarla en un proceso de formación. En términos de estrategias formativas, esto implica metodologías que hagan eje en la reflexión individual y grupal, el uso de lenguaje oral, la participación, **el desarrollo de procesos diferenciados**.

La metodología para evaluar el proceso de adquisición de competencias debe guardar consistencia con el enfoque y las metodologías utilizadas en la formación. Así como este componente del Programa debe ser útil para obtener información sobre los procesos de los/as participantes, debe también proporcionar información a las personas para decidir sobre su propio proceso de aprendizaje/proyecto y constituirse en una herramienta más para fortalecer sus competencias de empleabilidad: capacidad para tomar decisiones, analizar el contexto, proyectar, trabajar con otros/as, etc.

Evaluar el desarrollo de estas competencias implica **mirar el proceso** de las/os participantes de los trayectos formativos. Se debe tomar en cuenta tanto la mirada que sobre este proceso tienen los/as formadores/as, como la que tienen los/as propios participantes. Al mismo tiempo, implica **mirar los resultados** teniendo en cuenta el punto de partida y ciertos parámetros definidos.

En este marco, planteamos una metodología que contempla la aplicación complementaria de técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (grupos focales/entrevistas en profundidad). Esta opción metodológica se fundamenta en su adecuación al carácter de los objetos a indagar, los cuales son básicamente cualitativos. Se trata de evaluar cambios en las prácticas y/o actitudes de las/os participantes, procesos de autonomía, cambios en las posiciones frente al mundo del trabajo. En forma complementaria, se propone la aplicación

² Cruzada por la cuestión de la ciudadanía, el género, la pobreza y otras inequidades sociales.

de técnicas cuantitativas a fin de relevar información que nos permita evaluar las tendencias del conjunto.

La evaluación del desarrollo de estas competencias podrá verse en:

- Los desempeños en distintas instancias de la fase de formación
- Los desempeños observados en las prácticas laborales o pasantías
- Los desempeños laborales (en los casos en que sea posible para la institución realizar un seguimiento u obtener información sobre el desempeño de las personas que pasaron por los cursos)

Esta metodología se orienta, además, en los siguientes criterios:

- Consistencia: la evaluación es parte del proceso de formación.
- Integración en la evaluación de competencias técnicas y transversales
- Consideración tanto de los procesos como de los resultados del aprendizaje
- Viable y gestionable para los recursos institucionales existentes.

Indicadores de empleabilidad

Los indicadores que se presentan a continuación se han definido tomando como referencia las competencias para la construcción del proyecto ocupacional, las cuales agrupamos en las siguientes dimensiones:

- ◆ Diagnóstico tanto de los sujetos y su contexto de vida familiar, comunitario, grupos de pertenencia como del contexto productivo y laboral.
(incluye competencias de lectura y análisis de contexto, interpretación de información, comprensión de mensajes, interpretación de datos de la realidad, identificación de problemas).
- ◆ Planificación de objetivos y metas en relación al trabajo y la formación, elección de trayectorias formativas y/o laborales, análisis de la viabilidad (incluye competencias de conocimiento e interpretación de información de la realidad, organización del tiempo, negociación, planificación, análisis de alternativas, toma de decisión, resolución de problemas, argumentación, uso de recursos)
- ◆ Gestión y ejecución de actividades para el desarrollo del proyecto, programación, organización del tiempo, de los recursos.
- ◆ Resolución de problemas en el ámbito de trabajo, en el entorno familiar y/o comunitario vinculados a la formación y al trabajo (incluye competencias de análisis de problemas y alternativas, negociación, toma de decisiones, vinculación con otros/as, comunicación)
- ◆ Trabajo en equipo/ asociatividad (incluye la capacidad de escucha, de incorporar aportes de otros/as, competencias de coordinación, de negociación, vinculación con otros/as en la construcción de estrategias productivas y/o laborales)
- ◆ Autonomía/ negociación/ toma de decisiones (cambios en la posición ante el mundo laboral, ante la formación, la organización familiar, el ejercicio de los derechos, incorporación de la perspectiva de género en esos cambios)
- ◆ Comunicación (incluye los cambios en las formas de expresión oral, escrita, corporal, capacidades para argumentar, transmitir, etc.)

| Aspecto | Dimensiones ³ | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|---|--|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | Diagnóstico (caracterización de la situación de partida en relación al trabajo y la formación integrando el enfoque de género) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ◆ Identifican obstáculos y fortalezas de su entorno cotidiano como elementos de análisis para la toma de decisiones sobre la formación y el trabajo. ◆ Identifican en sus trayectorias laborales domésticas y extradomésticas y en sus recorridos formativos formales e informales, saberes con valor en el mercado de trabajo. ◆ Identifican entre los saberes y capacidades con valor para el trabajo aquellos que han sido naturalizados o invisibilizados por el género ◆ Son capaces de describir el contexto productivo y laboral local y de identificar sesgos de género en él. ◆ Reconocen y reflexionan críticamente acerca de las restricciones del mercado laboral (vacantes, nivel educativo, sesgos basados en el género u otras diferencias, etc.) ◆ Se reconocen en un contexto que coarta la satisfacción de derechos sociales. ◆ Identifican las organizaciones, instituciones, empresas, etc. que generan trabajo en el ámbito local y a quiénes prefieren contratar, si a varones o a mujeres. ◆ Identifican posibles espacios de mercado en los cuales insertarse laboralmente ◆ Reconocen las condiciones de trabajo en el campo ocupacional en el que buscan insertarse: salario, horario, cobertura, condiciones físicas y ambientales del ámbito de trabajo, sesgos de género ◆ Reconocen deberes y obligaciones de los ciudadanos/as especialmente de las mujeres y trabajadores/as. Identifican sus necesidades de formación y de desarrollo personal a partir del balance entre lo que “traen” y los requerimientos de los ámbitos laborales en los que se proyectan. | Grupos focales Entrevistas en profundidad Observaciones de desempeños durante la formación Encuestas Análisis de documentos (trabajos de aula, registros de observaciones de cursos y pasantías o prácticas, proyectos formulados, etc.) |

³ Las dimensiones agrupan las competencias a desarrollar para la construcción del proyecto ocupacional y las competencias transversales a todas esas fases.

| Aspecto | Dimensiones ³ | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|---|--|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | Planificación (definición de objetivos, metas, análisis de viabilidad del proyecto, definición de estrategias de formación y trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> - Cuando no hay trabajo, plantean alternativas de autoempleo en función de sus propias capacidades e intereses y del conocimiento del entorno laboral y productivo. - Buscan y/o construyen alternativas que permitan su inserción laboral más allá de los sesgos de género presentes en el mercado de trabajo. - Identifican algunas modalidades para satisfacer los derechos sociales - Se proponen cambios en la organización de su vida familiar para posibilitar el desarrollo del proyecto laboral y/o formativo. - Evalúan sus posibilidades y dificultades, con respecto a sus saberes, habilidades, actitudes, para la elaboración de su proyecto ocupacional a corto, mediano y largo plazo. - Analizan oportunidades y amenazas del contexto para el desarrollo de su Proyecto Ocupacional, individual o colectivo. - El proyecto ocupacional (individual o colectivo) que se proponen es viable para ese grupo y en ese contexto | |

¹ Las dimensiones agrupan las competencias a desarrollar para la construcción del proyecto ocupacional y las competencias transversales a todas esas fases.

| Aspecto | Dimensiones | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|--|---|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | Gestión y ejecución (programación de actividades, recursos, organización del tiempo, búsqueda de empleo, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocen y se contactan con organizaciones de su comunidad para la solución de diferentes problemáticas que las afectan (Bibliotecas, centros de salud, guarderías infantiles, instituciones educativas, O.N.G., etc.) - Realizan cambios en la organización familiar en función del proyecto. - Realizan lecturas comprensivas de avisos de demanda de empleo y transfieren sus capacidades o habilidades no certificadas a sus Curriculum Vitae. - Reconocen los sesgos de género presentes en los pedidos o avisos de empleos. - Identifican y solucionan situaciones conflictivas (vinculadas a la formación, contacto con actores relevantes, disponibilidad de recursos, etc.) que no les permiten llevar a cabo su proyecto ocupacional. - Identifican actores relevantes para la ejecución del Proyecto Ocupacional | |

| Aspecto | Dimensiones ⁴ | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|--------------------------|--|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | Resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> - Realizan cambios en el reparto de las responsabilidades familiares y domésticas - Identifican recursos existentes en la comunidad destinados a la resolución del cuidado de niños/as u otros familiares a cargo. - Acuerdan horarios con la Institución de formación y con miembros de la familia - Identificación de mecanismos que les faciliten el acceso (transporte, guardería) - Reconocen posibles exigencias discriminatorias del empleador para ingresar y se plantean formas de enfrentarlas. - Identifican sus dificultades para sostener una entrevista laboral y ensayan alternativas para superarlas. - Identifican y resuelven problemas en la práctica laboral | |

⁴ Las dimensiones agrupan las competencias a desarrollar para la construcción del proyecto ocupacional y las competencias transversales a todas esas fases.

| Aspecto | Dimensiones | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|--|---|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo/ Asociatividad | <ul style="list-style-type: none"> - Identifican y asumen roles funcionales necesarios para la integración y logro de las metas grupales. - Fortalecen vínculos positivos, facilitadores del trabajo grupal. - Manifiestan conductas solidarias con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. - Respetan normas necesarias para un adecuado desarrollo de la vida grupal y comunitaria. - Buscan alternativas de vinculación con otros/as como socios/as estratégicos para la concreción de sus Proyectos Ocupacionales, en función de sus fortalezas y debilidades. - Reconocen las fortalezas del asociativismo para el desarrollo laboral, personal y comunitario. - Se presentan grupalmente ante las gestiones con el entorno laboral - Se asocian para potenciar sus estrategias de supervivencia - Coordinan actividades de la formación o laborales con sus compañeros y compañeras. - Reconocen las capacidades propias y ajenas que son útiles al funcionamiento del equipo. - Arman ideas a partir de los aportes de los miembros del equipo. | |

| Aspecto | Dimensiones | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|--|--|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | Autonomía/ negociación/ toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Equilibran deberes y derechos para un eficaz ejercicio de la vida ciudadana. - Reconocen sus necesidades y ponen en práctica su derecho a cumplir con sus aspiraciones a pesar de los obstáculos de género. - Reconocen e identifican ámbitos y mecanismos en los que pueden petitionar por sus derechos como ciudadano/a. - Ejecutan estrategias de negociación en el ámbito formativo para poder dar continuidad a su Proyecto Ocupacional - Se proponen continuar la formación en una línea acorde al desarrollo del proyecto ocupacional - Establecen prioridades entre sus necesidades vinculadas a la formación y/o el trabajo y operar por sí mismas modos de resolución. - Evalúan su proceso de aprendizaje de las competencias técnicas y transversales. | |

| Aspecto | Dimensiones ⁵ | Indicadores | Técnicas y Fuentes de recolección de información |
|--|--------------------------|--|--|
| Fortalecimiento de la empleabilidad y la ciudadanía | - Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimizan sus condiciones para comunicarse en forma oral y escrita (argumentar, solicitar, responder, sintetizar, resumir, esquematizar, expresar sus sentimientos, etc.). ◆ Adquieren herramientas comunicacionales necesarias para peticionar y defender sus derechos. ◆ Reconocen que el lenguaje cotidiano presenta diversos sesgos y prejuicios. ◆ Participan en las clases venciendo la vergüenza y miedos a exponerse. ◆ Organizan las ideas para expresarse tanto de forma oral como escrita: describen, comparan ideas y construyen hipótesis. ◆ Incorporan lenguaje nuevo, por ejemplo la noción de polivalencia en el mercado laboral. ◆ Cambia la presentación, conductas de higiene y prolijidad de las personas ◆ Adquieren y refuerzan formas de comunicación escrita, por ejemplo, con la elaboración de curriculum vitae. ◆ Adquieren prolijidad para la presentación de documentos escritos y elaboración de trabajos áulicos. | |

⁵ Las dimensiones agrupan las competencias a desarrollar para la construcción del proyecto ocupacional y las competencias transversales a todas esas fases.

ANEXO V

PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES

**MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN
DE METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS
POR COMPONENTE**

V.2.1 – Estrategias de vinculación y cooperación con el entorno productivo y social

| Dimensiones | 1. Qué funcionó? | Qué no funcionó y por qué? | Cómo se desarrollaron las estrategias empleadas? | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|--|---|---|--|--|
| <p>Estudios de mercado u otras estrategias para definir la oferta formativa</p> | <p>Los estudios de mercado permitieron:</p> <p>Detectar tendencias de los sectores productivos (primera visión general).</p> <p>Identificar las posibilidades y restricciones para la inserción laboral de las mujeres en los diferentes sectores analizados.</p> <p>Incorporar el análisis de la oferta en los estudios de mercado de trabajo</p> <p>Sensibilizar al sector empresarial durante el desarrollo de los estudios y la presentación y discusión de los resultados</p> <p>Detectar el interés y potencial apoyo de las empresas a programas de formación.</p> <p>Incorporar en las IFP la necesidad de vinculación con el entorno (sensibilización institucional)</p> | <p>Las limitaciones de los estudios no permitieron:</p> <p>Su utilización como herramienta prospectiva (representaron el diagnóstico de un momento).</p> <p>Su utilización como insumos únicos para definir perfiles y desarrollo curricular.</p> <p>Adecuación de tiempos entre los requerimientos institucionales y la obtención de los resultados de los estudios.</p> | <p>Experiencia de cada país</p> | <p>Realizar estudios específicos (como estudio de casos del sector textil de Costa Rica - itinerarios de éxito).</p> <p>Realizar estudios sectoriales a nivel local (como en Argentina).</p> <p>Partir de lo existente en las instituciones (el conocimiento de los docentes; las relaciones establecidas por la institución).</p> |

| Dimensiones | 1. Qué funcionó? | Qué no funcionó y por qué? | Cómo se desarrollaron las estrategias empleadas? | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|--|--|---|--|---|
| Comités consultivos / Grupos de trabajo / Comité técnicos-sectoriales | <p>Funcionaron :</p> <p>Como espacios de interrelación para resolver actividades específicas y cumplir con objetivos concretos (DACUM en Bolivia, discusión de análisis de mercado en Argentina, AMOD en C. Rica).</p> <p>Como ámbitos de discusión de temas vinculados a la problemática de la formación entre actores no habituados a discutir sobre los mismos (se generó conciencia sobre la importancia de la formación profesional).</p> <p>Cuando actuaron desde ámbitos y espacios preexistentes (comités de enlace en el INA, experiencia de vinculación de docentes del INFOCAL, Consejo de Formación en Mendoza, ADEC en Cba., Red Puna en Jujuy y Observatorio en Quilmes)</p> <p>Estrategias bilaterales y encuentros puntuales en la obtención de insumos para la definición de la oferta formativa.</p> | <p>No funcionaron:</p> <p>Como ámbitos de diálogo permanentes y sostenibles en el tiempo.</p> <p>Para cumplir con actividades muy específicas que requiere la participación de técnicos especializados (por ej: diseño curricular en los tres casos)</p> | | <p>Partir desde espacios o ámbitos ya existentes en las instituciones.</p> <p>Insertar el Programa en estrategias de desarrollo integrales (locales, regionales).</p> |

| Dimensiones | Qué funcionó? | Qué no funcionó y por qué? | Cómo se desarrollaron las estrategias empleadas? | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|--|--|---|---|---|
| Acciones de sensibilización o convocatoria del sector empresarial | <p>Funcionó:</p> <p>El uso de estrategias de marketing, definiendo un tema de interés para el sector productivo (caso C. Rica, Bolivia)</p> <p>La convocatoria a partir de la utilización de sellos convocantes (por ej.: BID, INA, Ministerio de Trabajo, INFOCAL, Universidad)</p> <p>La presentación y reflexión sobre los resultados de los estudios de mercado de trabajo</p> <p>La presentación del Programa ante el sector empresarial (reuniones de trabajo, etc.)</p> <p>La campaña pública en el caso de Bolivia</p> <p>La difusión e información entre el sector empresarial acerca de la problemática de inserción laboral de las mujeres.</p> | <p>La convocatoria a partir de instituciones no legitimadas dentro del sector.</p> <p>La sensibilización en forma general del sector empresarial sobre la problemática laboral de las mujeres pobres.</p> | <p>Organización de eventos, seminarios y conferencias definiendo previamente un sector productivo, el tema de interés, incorporando la perspectiva de género.</p> | <p>Implementar estrategias de marketing buscando objetivos de interés para el sector empresarial (conferencias sobre temas de su interés: competencias, etc.)</p> <p>Disponer de recursos para financiar actividades con el sector empresarial y convenios de cooperación.</p> <p>Convocar desde instituciones legitimadas dentro del sector empresarial.</p> <p>Disponer de tiempos más largos y estrategias más permanentes en el tiempo.</p> |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| <p>Relacionamiento con el sector productivo para definir las prácticas / inserción laboral</p> | <p>La práctica laboral se ve facilitada en ámbitos institucionales que ya cuentan con un modelo de formación que incluye esta instancia dentro de ella.</p> <p>Funcionan contactos bilaterales y personalizados con las empresas y no encuentros plenarios.</p> <p>Funciona contar con personas clave dentro de la institución de formación (docentes, vinculadores con la demanda) que se encarguen de facilitar espacios con las empresas/instituciones.</p> <p>Funciona contar con estrategias compensatorias/becas que garanticen la participación en la fase de práctica y que puedan destinarse a la adquisición de insumos para montar pequeños emprendimientos.</p> <p>Funciona disponer de instrumentos de seguimiento y monitoreo participativos (diario de los beneficiarios, círculos de reflexión, informes de desempeño) que retroalimenten el proceso involucrando tanto a la empresa como a las/os beneficiarias/os.</p> <p>Funciona contar con una base de datos de empresas cuyos representantes ya han sido sensibilizados (a todo nivel)</p> <p>Aporta beneficios para los destinatarios (visibilización de competencias, acercamiento al mundo del trabajo, familiarización con nuevas tecnologías.)</p> | <p>Se ve dificultada en ámbitos institucionales que no adoptan en su modelo pedagógico una fase de práctica laboral.</p> | <p>Estrategias bilaterales de negociación con las empresas/instituciones.</p> <p>Pasantías en empresas y otras instituciones en Bolivia</p> <p>Pasantías y prácticas en las empresas y en la propia institución en el caso de Argentina</p> <p>Práctica durante el proceso de aprendizaje (modalidad de aprendizaje en Costa Rica)</p> | <p>Designar personas clave en las instituciones, que tengan la función de vinculación con el sector productivo (los mismos docentes/ otra figura generada ad hoc, etc.) que deben ser formados para la tarea.</p> <p>Implementar instancias de capacitación a los/as encargados del trabajo de enlace.</p> <p>Incorporar la fase de práctica laboral como parte de las acciones formativas (caso INA).</p> <p>Instrumentar mecanismos de seguimiento de las/os beneficiarias/os durante la práctica, que sirvan para identificar qué competencias faltaron, estuvieron presentes y que aspectos del perfil hay que fortalecer, tanto en opinión de las propias beneficiarias como del sector empleador.</p> <p>Formular una guía o manual de recomendaciones/sugerencias generales para el trabajo de enlace, con indicadores.</p> <p>Regular y controlar el desarrollo de la práctica, a fin de evitar abusos o malos tratos por parte de los empleadores.</p> |
|---|---|--|--|---|

| Dimensiones | Qué funcionó? | Qué no funcionó y por qué? | Cómo se desarrollaron las estrategias empleadas? | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|---|--|---|---|--|
| Sistema de información, Orientación e Intermediación de Empleo (Base de Datos) | <p>Con el Formujer se generó conciencia en las instituciones de formación sobre la necesidad de contar con información sistematizada y actualizada sobre oferta y demanda de mercado de trabajo.</p> <p>Funcionó la conceptualización de sistema (articulación entre diferentes instancias que trabajen articuladamente)</p> <p>Funcionó la sistematización, actualización y homogeneización de información sobre la oferta, a partir de la ficha de inscripción de las beneficiarias y encuesta social (caso de Bolivia) que actúan como insumo para los procesos de orientación.</p> <p>Funcionó el C.N.O. (Bolivia) que permitió la clasificación y ordenamiento de ocupaciones vigentes en el país incorporando una mirada de género</p> | <p>No se logró contar con información sistematizada y actualizada de la demanda, sobre todo de aquella vinculada con el sector informal.</p> <p>No se operativizó la articulación entre los distintos niveles del sistema (oferta, demanda, intermediación) Existen modelos, propuestas de sistemas e información sistematizada, pero no están funcionando articuladamente por problemas de decisión política para implementar el sistema, disponibilidad de recursos, etc.</p> <p>No funcionó la intermediación de empleo (Bolivia, Argentina), porque los sistemas fueron pensados más para orientar la formación y no el empleo.</p> <p>No se pudo contar con el apoyo de las oficinas estatales de intermediación por la debilidad que éstas presentan.</p> | <p>Sistema de información, orientación e intermediación de empleo (Costa Rica)</p> <p>Sistema de información (Bolivia)</p> <p>Análisis de mercado de trabajo y ficha de beneficiarias (Argentina)</p> | <p>Dado el incipiente desarrollo del sistema en los tres países, no se pueden brindar recomendaciones en esta instancia, sino ciertos "criterios" y lineamientos a tener en cuenta:</p> <p>Partir de acciones micro a nivel institucional para -incrementalmente- trabajar en pos de un sistema (ej: partir de un estudio de mercado en un sector determinado y luego aplicarlo a otros sectores, designar a personas clave de la institución para desarrollar este trabajo, etc.)</p> <p>Contar con compromiso institucional para el desarrollo del sistema, decisión política para destinar recursos para su concreción.</p> |

V.2.2 - Desarrollo curricular y formación de personal

| Dimensiones | 1. Qué funcionó? 2. Qué no funcionó? | Por qué se considera que funcionó o no? | Experiencias representativas que ejemplifican lo anterior. | Cómo se desarrollaron las estrategias empleadas? | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|------------------------|---|--|---|--|--|
| Investigaciones | <p>Investigación movilizadora</p> <p>Permite conocer posibilidades y restricciones de mujeres en los sectores</p> <p>Mirada crítica hacia el mercado y las propias prácticas</p> <p>No funcionó: Investigación externa o tardía</p> | <p>Articulación entre el estudio y las necesidades de la IFP</p> | <p>Inclusión de nuevos perfiles ocupacionales en las ofertas de las IFP</p> <p>"Descarte" de ofertas por falta de demanda y redefinición de nuevas.</p> <p>Talleres DACUM</p> <p>Diseños curriculares</p> <p>Apropiación de metodologías de los estudios de mercado como insumos de diseños, competencias de proyecto, etc.</p> <p>Inclusión de competencias transversales como tema a investigar en estudios de mercado para fundamentar posterior desarrollo curricular</p> | <p>Multiplicidad de herramientas: grupos focales, comparación cuali-cuanti, entrevistas en profundidad, guías, análisis; observación; estudio de necesidades de capacitación</p> | <p>Diversidad de estrategias de investigación y de relacionamiento con personal y actores.</p> <p>Aprovechar las instancias institucionales existentes, partiendo de un plan estratégico</p> |

| | | | | | |
|------------------------|---|--|--|--|---|
| <p>Perfiles</p> | <p>Enfoque flexible de formación basado en competencias. Vinculación IFP y CTL no estandarizada, de construcción gradual y diferenciada según los casos.</p> <p>Promover el análisis del desempeño profesional, luego pensar o revisar la formación.</p> <p>Presuponer disposición y capacidad de formular demandas de capacitación (empresas)</p> <p>Apoyo y acompañamiento de expertos.</p> <p>Realización de Talleres DACUM</p> <p>Sistematización en la elaboración de Diseños Curriculares bajo competencias</p> <p>Perfil de Serigrafía bajo análisis ocupacional. Partic. "AMOD" con P.G.; empresas y personal IFP (a empresas se dio seguimiento).</p> <p>No funcionó la selección de especialidades desde escritorio sino acompañar sectores en proceso de diseño.</p> | <p>Se prefirió recuperar el trabajo previo y la experiencia de cada institución en la identificación de perfiles por competencias. Eje en la profesionalidad</p> <p>Por el acompañamiento y apoyo de expertos en la temática</p> <p>Porque es una metodología ágil y de consensos con productos concretos.</p> <p>No funcionó "excluir personal INA.</p> | <p>Córdoba: entrevistas a empleadores y trabajadores y reformulación del perfil.</p> <p>Mendoza: estrategia diferente para cada especialidad.</p> <p>Quilmes: desarrollo de una metodología propia, a partir del enfoque.</p> <p>Punha: Revisión de perfiles con énfasis en la calidad.</p> <p>S.Cayetano: Talleres análisis ocupacional y revisión del perfil.</p> <p>Se inició relacionamiento con el sector productivo.</p> <p>Se inició acciones de sensibilización.</p> <p>Se detectaron ritmos desiguales entre la producción y la institución.</p> | <p>Contar con un repertorio amplio Se seleccionó en cada caso las estrategias posibles y pertinentes según:</p> <p>Condiciones institucionales, características del empleador y del perfil.</p> <p>Consultas, entrevistas. Grupos focales, observación del desempeño, talleres, encuestas.</p> <p>Insistencia y contacto con personal de empresas.</p> <p>Envío de resultados y mapas a las empresas.</p> <p>Ajuste y validación de los resultados del taller.</p> <p>En Bolivia no se obtuvieron resultados en cuanto al enfoque de género</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insistencia y contacto personalizado con empresas (facilidades: bus, refrigerio, etc.) 2. Devolución resultados reuniones y validación (firma) del mapa (con esas empresas y otras) <p>Intención consciente de incorporación género en convocatoria, lenguaje, preguntas, etc.</p> | <p>Procesos de construcción curricular con sectores de educación y trabajo.</p> <p>Dar devoluciones al sector empresarial.</p> <p>Re-interpretar la información de empresas.</p> <p>Variedad de técnicas para identificar perfiles.</p> <p>Líneas de vinculación permanente con empresas.</p> |
|------------------------|---|--|--|--|---|

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|
| <p>Formación de personal</p> | <p>Existencia de una base común, flexible y transferible a diversos contextos (diversidad)</p> | <p>Por su flexibilidad y porque encontró personal positivamente pre-dispuesto trabajado estratégicamente.</p> | <p>Diferentes temas y modalidades de trabajo entre IFP, ONG, según necesidades de la IFP.</p> <p>Enfasis en los aspectos que se consideraban prioritarios.</p> <p>Socialización y transferencia técnica entre las IFP según debilidades y fortalezas.</p> <p>Se integraron temáticas que dio inicio a una transformación pedagógica y un nuevo enfoque en la formación</p> <p>Se detectaron ritmos desiguales entre la producción y la institución.</p> <p>Experiencia sistémica en Loza Sanitaria (Formación de personal con otras acciones)</p> <p>Plan de capacitación Género en la Formación Profesional; para personal clave.</p> <p>Curso Distancia en Industria Gráfica.</p> <p>Seminarios anuales de intercambio</p> | <p>Criterio de pertinencia y contextualización</p> | <p>Investigación permanente de necesidades de formación.</p> <p>Revisión permanente de ofertas y estrategias.</p> <p>Perspectiva sistémica e integral.</p> <p>Detectar, capacitar y motivar agentes multiplicadores-as</p> <p>Retroalimentación.</p> |
|-------------------------------------|--|---|--|--|--|

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|--|
| <p>Diseño curricular</p> | <p>Construcción colectiva y/o acompañamiento de procesos de diseño.</p> | <p>Porque empalmaron con procesos institucionales</p> | <p>Córdoba: proceso muy lento pero profundo de discusión y búsqueda de consenso.</p> <p>Se logra, finalmente, un salto cualitativo con la integración del enfoque de género y empleabilidad a las comp. Técnicas.</p> <p>ITU Panadería: Aprovechamiento del experto (maestro panadero) en el diálogo con instructores/as.</p> <p>Utilización y adecuación por ejemplo: de los módulos instruccionales.</p> <p>Traducción del inglés de la guía DACUM</p> <p>Difusión de materiales</p> <p>Inclusión de módulos transversales en los diseños.</p> <p>Inclusión de objetivos socioafectivos (empleabilidad y género) en Construcciones Metálicas; con actividades; distribución por módulo y manual de actividades.</p> <p>Revisión de Núcleos (Ind. Gráfica, Com. y Serv.; Tecnología Mat.; Procesos Artesanales.</p> | <p>Proceso gradual</p> <p>Articulación formación- diseño</p> <p>Apoyo efectivo de Formujer a la institución (dentro y hacia)</p> | <p>Concretar mecanismos de institucionalización.</p> <p>Sistematizar y divulgar actividades en diseño</p> <p>Considerar el diseño como proceso de aprendizaje perfectible.</p> |
|---------------------------------|---|---|--|--|--|

| | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|--|
| Implementación y Validación | <p>En momento de ejecución todos los componentes se articulan</p> | <p>Dependiendo del grado de articulación de diversos sectores y componentes</p> | <p>Mínimo desgranamiento Participantes manifestaron "sentirse tratados/as como personas", haber recuperado un lugar.</p> <p>Docentes expresan satisfacción, mejora notable en la calidad del vínculo con las/os participantes, sensación de desafío y compromiso.</p> <p>Auxiliar de enfermería (formación dual)</p> <p>Confección industrial</p> <p>Industrias gráficas</p> <p>Capacitación a mujeres en áreas no tradicionales</p> <p>Curso loza sanitaria</p> <p>Curso mecánica vehículos con acompañamiento TIO's (empleabilidad-Proyecto)</p> | <p>Acción sistémica, articulada y variada de acuerdo con particularidades</p> | <p>No estandarizar formatos de relación con el sector productivo.</p> <p>Estrategias compensatorias y espacios de contención.</p> <p>Integración y protagonismo de todas las partes intervinientes</p> <p>Retroalimentación de experiencias para mejora permanente.</p> <p>Diseñar instrumentos de supervisión y seguimiento; durante y después de la ejecución.</p> <p>Articular áreas no involucradas.</p> <p>Acompañamiento desde el Núcleo por parte de personal clave capacitado y asesorado permanentemente.</p> |
|------------------------------------|---|---|---|---|--|

V.2.3 -Orientación laboral y proyecto ocupacional

| Dimensiones | 1. Qué funcionó? 2. Qué no funcionó? | Por qué se considera que funcionó o no? | Experiencias representativas que ejemplifican lo anterior. | Recomendaciones para: 3. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 4. Institucionalizar las acciones exitosas |
|--|---|---|---|--|
| <p>Enfoque conceptual y metodológico de la orientación para mejorar la empleabilidad y fortalecer la ciudadanía, integrando la perspectiva de género.</p> | <p>Común: * La incorporación del proyecto ocupacional como estrategia de orientación y formación para mejorar la empleabilidad. * La contextualización de la Empleabilidad y de los sujetos * Necesidad de profundizar en el análisis de la articulación entre las diferencias basada en el género y otras basadas en la edad, etnia, inserción rural, urbana, opción sexual.</p> <p>Argentina: * la formación para la construcción del PO a cargo del instructor/ a técnico/a o la conformación de equipos para este fin.</p> <p>Costa Rica y Bolivia: * Orientación para construcción del PO mediante la aplicación de los 4 talleres a cargo de personal especializado en orientación para el proyecto</p> | <p>Funcionó porque se nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reducción de los índices de deserción en los trayectos formativos • necesidad de formación permanente de la población beneficiaria • mayor autonomía y participación de la población beneficiaria • búsqueda de estrategias de empleabilidad • aumento de la autoestima • escribir y revisar su proyecto ocupacional integrado a la vida cotidiana | <p>Argentina: * Incorporación de las competencias del PO a los diseños curriculares</p> <p>Bolivia: * aplicación de los módulos de empleabilidad y ciudadanía.</p> <p>Costa Rica: * diseño de una metodología sistémica: talleres integrados de orientación vocacional ocupacional, estructurados en 3 módulos.</p> | <p>Común * Generar estrategias didácticas que permitan operacionalizar el concepto de pobreza y realizar el análisis crítico de las dimensiones que lo atraviesan. * Utilizar la fase de autodiagnóstico del PO para diseñar las estrategias compensatorias a fin de satisfacer las necesidades de la pob. Beneficiaria</p> <p>Argentina: Involucrar a la IFP en el proceso de realización del estudio de mercado</p> <p>Costa Rica: El PO se incorpore dentro del Proceso de información, orientación e intermediación de empleo. Integrar el PO a los procesos de formación.</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>Estrategias de transversalización institucional de los temas de proyecto, empleabilidad, ciudadanía y género</p> | <p>Común:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los talleres de sensibilización y capacitación a equipos técnicos y directivos de las instituciones * La capacitación de instructores y orientadores buscó garantizar que ambos transitaran la experiencia de construcción del PO para luego transferir a las beneficiarias * transferencia de metodología de PO a otras áreas institucionales (otros cursos e instructores) * Formación de instructores y equipos técnicos en PO <p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> * La coejecución con las I FP permitió el involucramiento, la apropiación del enfoque de género, PO, empleabilidad y ciudadanía * Adecuación de la capacitación de instructores al perfil profesional de los mismos. * Incorporación de la estrategia de PO en la oferta formativa de la I FP * Distintas estrategias para incorporar PO en los diseños curriculares (talleres integrados talleres transversales) * Revisión de materiales en forma conjunta con I FP (equipos técnicos e instructores) y ONG * Formalización de las competencias de PO * fortalecimiento de la práctica docente a partir de la observación, sistematización de la práctica | <p>Común:</p> <ul style="list-style-type: none"> * se logró la identificación de personas multiplicadoras de la metodología <p>Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> * se logró una mayor sensibilización de docentes instructores en temáticas de género, empleabilidad, ciudadanía y PO <p>Costa Rica:</p> <ul style="list-style-type: none"> * se logró coordinación y comunicación con personas claves para el desarrollo de las metodologías propuestas para el Programa | <p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> * Profesionalización de las instructoras de la Coop.Punha * diseminación de la estrategia de PO con docentes e instructores a 20 centros de FP de la Dirección de Empleo y FP <p>Transferencia de género, empleabilidad, ciudadanía y PO al ámbito de la red PUNHA (impacto en el entorno)</p> <ul style="list-style-type: none"> * propuesta de integración de beneficiarios en la construcción de una empresa social (Quilmes) <p>Bolivia:</p> <ul style="list-style-type: none"> * incorporación del sistema de información del INFOCAL en el proceso de la aplicación de los módulos de emp y ciud. | <p>Comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Incorporación de las metodologías participativas y de educación popular en la formación de instructores/as a fin de que éstos/as puedan trabajar las competencias transversales con las beneficiarias * Conformar equipos docentes que cubran lo técnico, específico y temas transversales * Incorporar, a la formación de instructores, competencias para trabajar la empleabilidad, ciudadanía con enfoque de género y otras diferencias * Fortalecimiento de capacidades para leer el entorno en instructores <p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> * Involucrar a la I FP en la selección de la ONG * Revisar los términos de referencia de las ONG (acompañamiento continuo o puntual) * Evaluar con la I FP la necesidad o no del acompañamiento <p>Bolivia:</p> <ul style="list-style-type: none"> * capacitar a orientadores para el trabajo con la población beneficiaria |
|--|---|--|---|---|

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <p>Costa Rica.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Coordinación y trabajo con el Sistema de Información Orientación e Intermediación de empleo (enfoque de género, y el concepto de PO) * Coordinación y trabajo con los Centros de formación elegidos por el Programa y con el personal de orientación * revisión de materiales en forma conjunta con facilitadoras de programas de mujeres en condiciones de pobreza: Módulos de E y C y los talleres integrados de orientación con algunos orientadores y mediante seguimiento a los proyectos emprendidos <p>Común No funcionó:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Dificultades para una mayor sensibilización de los/as actores del entorno * hubieron dificultades para un mejor aprovechamiento de los estudios de mercado para trabajar el proyecto * Faltó profundización en la formación de instructores/as del desarrollo de capacidades para la lectura crítica del contexto y la reflexión sobre las dimensiones que atraviesan el concepto de pobreza | | <p>Costa Rica.</p> <ul style="list-style-type: none"> * trabajo y coordinación con Unidad Asesoría de la Mujer * Talleres de sensibilización a Personal de Orientación del INA. (Enfoque de género en las labores de Orientación) <p>* Trabajo de facilitadores del programa creciendo juntos. (atienden mujeres en condiciones de pobreza, estudio de deserción estudiantil, reparación de artefactos electrodomésticos)</p> | <p>Costa Rica:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mayores espacios para el trabajo con las orientadoras * Promoción de la incorporación de la metodología de trabajo por PO como eje estructurador del proceso de aprendizaje |
|--|--|--|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>La orientación y la formación de la población beneficiaria para la construcción del proyecto ocupacional y el desarrollo de competencias transversales</p> | <p>Común:</p> <ul style="list-style-type: none"> * el sujeto como centro del proceso de orientación y formación y la adaptación de las metodologías a su perfil y su contexto * valoración de la asociatividad como estrategia para resolver problemas de empleo * el trabajo con grupos mixtos (beneficiarias, equipos) favoreció el abordaje de la cuestión de género * disponer de recursos didácticos y operativos facilita el desarrollo del trabajo con las beneficiarias * el trabajo del PO en etapas (inicio y durante la formación o la orientación) favorece la revisión, concreción, reformulación. * recuperación de las experiencias y saberes previos con valor para el trabajo * utilización de técnicas y metodologías participativas (dramatizaciones, historias de vida, trabajos de campo, videos, etc.) * diseño de estrategias para la incorporación de mujeres en áreas no tradicionales * metodología de convocatoria (identificación de referentes comunitarios, contactos personales, con asociaciones, etc.) <p>Costa Rica:</p> <ul style="list-style-type: none"> * el desarrollo y ejecución de talleres integrados de orientación vocacional ocupacional, con diferentes poblaciones y modos de formación: Talleres Públicos, aprendizaje, complementación, habilitación. | <p>Común:</p> <ul style="list-style-type: none"> * el contacto personal con las potenciales beneficiarias favorece el acercamiento de las personas a la institución * la población beneficiaria lograra diseñar un proyecto en términos de formación y trabajo * se observó que las personas desarrollaron competencias transversales (cambios en su manera de comunicación, su capacidad de negociación, resolución de problemas, trabajo en equipos, etc.), desarrollaron su autonomía, pudieron visualizar distintas alternativas vinculadas al trabajo (dependiente o independiente) * se generó conciencia respecto a la diferencia entre trabajo y subsidio <p>Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fue muy fuerte el reconocimiento de la violación de los derechos ciudadanos * Fortalecimiento en el ejercicio de la ciudadanía, saber qué reclamar y a dónde. | <p>Argentina:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Punha: el 85% de las personas que pasaron por los cursos están trabajando. Algunos se insertaron en el trabajo de la cooperativa, y otros están armando su propio emprendimiento. * Córdoba. La inserción de las beneficiarias en el empleo formal (hotelería) Un grupo que armó un proyecto de gestión de microemprendimientos en gastronomía y eventos. <p>Bolivia:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Casi la totalidad de las personas manifiestan haber aprendido algo: a relacionarse y a buscar trabajo y a no diferenciar entre sexos. En hombres y mujeres se ven niveles de satisfacción positivos y muy similares <p>Costa Rica:</p> <ul style="list-style-type: none"> * alrededor del 70% de las mujeres que participaron de la orientación, se han insertado en proceso de formación del INA * las mujeres han logrado construir sus proyectos ocupacionales dirigidos hacia el autoempleo, y desarrollo de microempresas * de la experiencia de trabajo con jóvenes (mujeres y varones), surge que estos han logrado construir sus proyectos ocupacionales dirigidos mayormente hacia el sector formal de la economía. | <p>Común:</p> <ul style="list-style-type: none"> * cuando la población es más vulnerable (pobres estructurales) el proceso de construcción y ejecución del PO requiere más tiempo y más estrategias de apoyo. * el PO otorga sentido a la beca * en el PO es tan importante el proceso como el resultado. La empleabilidad se trabaja en el proceso. No implica no medir el impacto. * cuando se trabaja con este tipo de población se deben priorizar las convocatorias centradas en el contacto personal. * que la institución defina alternativas de apoyo o acompañamiento a las beneficiarias para la viabilización de su PO. |
|--|---|--|--|---|

V.2.4 - Estrategias compensatorias

| Dimensiones | 1. Qué funcionó? 2. Qué no funcionó? | Por qué se considera que funcionó o no? | Experiencias representativas que ejemplifican lo anterior. | Recomendaciones para: 1. el éxito de la intervención o sortear obstáculos. 2. Institucionalizar las acciones exitosas |
|--|--|--|--|--|
| Enfoque de la incorporación de estrategias compensatorias | <p>1. Transformar la noción de subsidio en la de estrategias compensatorias, por ende integrada al proceso formativo y como herramienta potente de la política.</p> <p>2. Trabajar en forma colectiva - partiendo de un diagnóstico que reconozca las diferencias - y solidaria con las mujeres, las IFP y los actores locales para definir la estrategia</p> <p>3.- Realizar una evaluación de las potencialidades y recursos institucionales y locales existentes para dar respuestas situadas</p> <p>4.-Que la estrategia no sustituya otros recursos de apoyo que brinda la institución en tanto se aplica en virtud de una condición de género</p> <p>5.- La resolución colectiva de las necesidades sumada a la ampliación de la gama de</p> | <p>1.- Se parte del reconocimiento de la desigualdad y, por ende, de la necesidad de intervenir para transformarla y no solamente para asistir coyunturalmente tanto a nivel personal como institucional.</p> <p>2.y 3 porque permite maximizar recursos y valorizar lo desarrollado por las instituciones y porque rescata el saber de las beneficiarias sobre sus necesidades y posibilidades de atenderlas (Argentina)</p> <p>4.Porque compensa inequidades específicas de género</p> <p>5. Amplía la meta de cobertura y reduce los costos</p> | <p>Los tres países</p> <p>Argentina: lo contempló en el diseño, elaboró el marco conceptual para la elaboración de las propuestas locales, lo incluyó en los convenios con las instituciones.</p> <p>Bolivia: concibió la beca desde una perspectiva de género y como forma de incorporar a la población a la Institución. Elaboró el Reglamento de Becas con inclusión del Índice de necesidades de apoyo INA. Revisó la normativa existente de becas y concibió transversalizar la perspectiva de género a partir de la sensibilización con el área de Trabajo Social. Creó las becas por condición de género para diversificar y desegmentar la formación</p> <p>5.Argentina: Con el mismo monto se incrementó la cantidad de personas cubiertas por alguna compensación.</p> <p>Bolivia: la inclusión de la media beca permitió diferenciar las necesidades y aumentar la meta</p> <p>Argentina:</p> | <p>Éxito</p> <p>1.- Definición conjunta y colectiva entre beneficiarias e institución de las estrategias versus una decisión previa y rígida de la política</p> <p>Institucionalización</p> <p>1.- Considerar la estrategia no simplemente como compensación sino como herramienta formativa , con el objetivo de fortalecer al sujeto y sus competencias y como expresión en este componente de la concepción sistémica.</p> <p>2.-Considerarla así no es sólo un atributo del enfoque sino una condicionante de la política de formación para la empleabilidad de esta población objetivo</p> <p>3.- Considerarla así reduce el riesgo de que la beca se constituya en un fin en sí mismo, en un sustituto de la remuneración e incluso se vuelve una motivación para la permanencia</p> <p>4.-Fortalecer al personal, áreas y actores involucrados en el enfoque</p> <p>5.Incluir el componente en la traducción presupuestal de la política.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | cobertura. | | | |
| | 6.- Generar redes de articulación para resolver las estrategias compensatorias con actores del entorno | 6.- Favorece la sostenibilidad después retirado el aporte y promueve proyectos articulados con estrategias más amplias de desarrollo local y aumenta el impacto de la intervención | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Convocatoria a la formación de la población beneficiaria | 1. Instituciones relacionadas acercan la población con la que trabajan habitualmente (ONG técnicas, Municipios, asoc. de base) | 1. Hay conocimiento del perfil de la población y articula mejor la necesidad con la oferta | 1.1 Argentina: ITU /FEC 1.2 Costa Rica: AMEP 1.3 Bolivia: Municipalidad de La Paz – Reparadoras de veredas | Éxito 1.- Manejar un abanico de estrategias de convocatorias y no jugarse a una. 2.-Atender las potencialidades, oportunidades y recursos existentes 3.-Que la convocatoria recurra a estrategias cara a cara, cercanas de relacionamiento, inclusivas del otro y con posibilidad de intercambio 4.- Para convocatorias masivas: 4.1 Definir y acotar el perfil de la población a convocar. 4.1.- Definir la oferta con claridad 4.2.- Implementar instancias de filtro con el consecuente costo de frustración para las personas y la institución. Institucionalizar 1.-Vincular la convocatoria a una |
| | 2. Convocatorias masivas (medios, actos, etc.) | 2. Funciona pero reclama de resguardos y filtros | 2.1 Argentina: Coop.Punha: usó la radio pero con alcance local 2.2 Argentina: Córdoba primero fue masiva y luego focalizó 2.3 Costa Rica: Curso Loza Sanitaria (convocatoria radial masiva, afiches) 2.4 Bolivia: campaña pública nacional y jornadas convocadas por las Fundaciones | |
| | 3.- La institución convoca a la | 3. Su mayor fortaleza es la focalización y la mayor | 3.1 Argentina: PUNHA 3.2 Costa Rica. Lista de | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <p>población relacionada</p> <p>4.- La IFP o FORMUJER activa y personalmente convocan- cara a cara (Teléfono, cartas,</p> <p>5-Difusión entre las beneficiarias (boca a boca)</p> <p>6.-Bolsas de Trabajo</p> <p>7.- Población cubierta por programa de emergencia</p> | <p>articulación entre la oferta y la necesidad de la persona</p> <p>4 y 5: lo personal y coloquial resulta más afín a los códigos de comunicación de la población objetivo. Parece más efectiva y necesaria para áreas no tradicionales.</p> <p>El cara a cara es un indicador de inclusión</p> <p>El boca a boca transmite experiencias exitosas ya transitadas</p> <p>6 Y 7 Son eficaces para difusión y captación de nuestra población objetivo sin embargo es conveniente que convocatoria no circule exclusivamente en un circuito como éstos y plantea dificultades en la disposición para la formación técnica y desafíos en el trabajo de proyecto ocupacional para incorporar el alto nivel de necesidad y urgencia</p> | <p>espera</p> <p>4.1 Argentina: Punha, San Cayetano</p> <p>4.2 Costa Rica. Mecánica , SENATE</p> <p>5.1 Argentina: para la 2da generación de cursos</p> <p>5.2 Costa Rica: participantes de áreas no tradicionales y alto rendimiento</p> <p>6.- Argentina: San Cayetano</p> <p>7.- Argentina: Jefas de Hogar</p> | <p>política institucional de equidad</p> <p>2.-Asignar recursos humanos y financieros específicos para la convocatoria</p> <p>3.-Que los referentes ya sean personales e institucionales - tengan competencia para la tarea y mucha compenetración con los objetivos y el enfoque de la política.</p> |
|--|--|--|---|---|

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <p>Metodología para definir las necesidades y las estrategias compensatorias</p> | <p>1.- La revisión desde la perspectiva de género de dispositivos institucionales vigentes teóricamente neutros</p> <p>2.-Recurrir a diagnósticos de la población, información provista por instructores e informantes claves, entrevistas personales, reflexiones colectivas sobre las necesidades y sobre la estrategia</p> <p>3.- La definición del Índice de Necesidades de Apoyo</p> <p>3. Integrar la identificación de necesidades y los modos</p> | <p>Porque le hace una trampa al género</p> | <p>1.-Costa Rica. Se revisó con el personal de la Institución cómo se otorgaban las becas lo que permitió identificar necesidades no cubiertas para la equidad de género y definir la concepción FORMUJER. Mientras que la concepción de la beca institucional tenía un direccionamiento muy rígida y con exigencia de demostración de la asignación de recursos que se definen por un criterio de menor costo y no de calidad, el enfoque de la beca FORMUJER buscó flexibilizar la utilización y promovió su aplicación a las necesidades de la población (ejm. No tienen que pagar factura Adquisición de materiales de calidad o herramientas)</p> <p>2.- La diversidad de modalidades de las Instituciones Argentinas</p> <p>3. Bolivia, transferencia a Mendoza Bolivia: primero se dictaron</p> | <p>Éxito</p> <p>1. Más allá de la concepción desde el Programa de registrar y atender las necesidades de la población también hay que auspiciar que, como forma de empoderamiento y fortalecimiento de las competencias de empleabilidad, las beneficiarias puedan decidir en qué y cómo utilizar el recurso</p> <p>2.-Conviene que desde el Programa se promueva que este recurso es para compensar una desigualdad de la persona y no del hogar (es un hallazgo del programa de género).</p> <p>Institucionalización</p> <p>1.- Las estrategias complementarias en una política de género pueden ser tanto para compensar las necesidades económicas y sociales derivadas de la pobreza como para revertir segmentación y discriminación. Son un mensaje institucional de definición de políticas proactivas para modificación de estereotipos de género en el espacio público laboral pero deben prestar atención, en ese caso, a los requerimientos en términos de perfiles (Pobre/alto componente tecnológico).</p> <p>2. Articular en el diseño y en la formación de orientadores, trabajadores sociales, instructores, etc la concepción de estrategia complementaria como herramienta e insumo para el desarrollo de proyecto ocupacional y, por tanto de los talleres</p> |
|---|---|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|---|--|-----------------------|
| | <p>de resolverla a las distintas fases de construcción del proyecto ocupacional</p> <p>4.- Realizar una buena lectura de las marcas de género en el espacio público laboral al definir lo que hay que compensar y usar las estrategias para removerlas</p> <p>5. Concebir las estrategias para remover las marcas de género en el espacio privado</p> <p>6.- Al definir la estrategia considerar las fortalezas e intereses priorizadas por la política institucional para que incidan en mejorar la participación y la posición de las mujeres allí.</p> <p>7. Modificar las marcas de género en la planificación de la oferta y en la infraestructura</p> <p>8.-Habilitar un porcentaje de la compensación financiera de utilización libre por las beneficiarias en el marco del</p> | <p>3. Funcionó muy bien para la focalización pero por dificultades en la escritura necesitó complementación de las orientadoras</p> <p>4.- Porque es necesario definir la compensación a partir de las necesidades de las mujeres pero también de las marcas de género del mercado y de sectores específicos (promover el acceso, acompañarlas en la inserción)</p> | <p>los dos primeros módulos de Orientación y luego se concedió la beca</p> <p>4. Costa Rica: becas en áreas de alto componente tecnológico y no tradicionales</p> <p>5.-Costa Rica: la inclusión del concepto ampliado de jefatura de hogar. Argentina: la resolución colectiva del cuidado de niños,</p> <p>6.- Costa Rica: becas por alto contenido tecnológico. SENATE</p> <p>6. Argentina: habilitación de las instituciones de FORMUJER para participar en el Programa JEFAS y para aplicar recursos al pago de estrategias compensatorias</p> <p>6. Bolivia: la estrategia como instrumento para incorporar la población</p> <p>7.- Argentina: flexibilidad de horario adaptadas a sus necesidades Argentina y Costa Rica: Adecuación de baños, etc.</p> | <p>de orientación</p> |
|--|--|---|--|-----------------------|

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | acompañamiento del proyecto ocupacional. | | | |
|--|---|--|--|--|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>Implementación de las estrategias</p> | <p>1. Plasmar el enfoque en documento, negociar con la institución criterios, procedimientos, alianzas y elaborar las normativas que lo reflejen</p> <p>2.- Formar a trabajadores sociales y orientadores en el enfoque y en las metodologías o elegir instituciones o actores con trayectoria de relacionamiento con la población.</p> | <p>1. Porque formaliza e institucionaliza la operacionalización</p> <p>2.-Para sostenibilidad y asegurar la implementación de acuerdo a la concepción</p> | <p>1. Argentina: a partir del documento conceptual, las IFP elaboraron sus propuestas de implementación del componente que fue acordada con la UNE</p> <p>1. Bolivia, a partir del Reglamento se instrumentaron convenios con las 5 Fundaciones Ejecutoras estableciendo acuerdos sobre implementación y rendición de las becas</p> <p>Se instrumentó el seguimiento de las pasantías y en el caso de microempresas el seguimiento lo realizó la coordinadora de género.</p> <p>1. INA. Inclusión del Transitorio en el Reglamento de Becas del INA y diseño e implementación del Lineamiento para el otorgamiento de becas FORMUJER</p> <p>2. Argentina: criterio de selección de IFP e inclusión de las ONG</p> <p>Bolivia: crear la figura de coordinadoras de género en cada Fundación INFOCAL y formarlas para aplicar talleres de orientación y otorgar beca.</p> | <p>Éxito</p> <p>1. Formalizar la concepción a través de documentos y normativas que tomen en cuenta el escenario institucional</p> <p>2.- Incluir y transversalizar las disposiciones vigentes para que sean coherentes y pertinentes al enfoque adoptado</p> <p>3.-Hacer un menú abierto de rubros a compensar que se valida para responder a las necesidades de las beneficiarias</p> <p>4. Monitorear en forma sistemática la utilización de la cobertura por parte de las beneficiarias, generar espacios de intercambio entre ellas durante la formación para retroalimentar y/o corregir la estrategia institucional y personal de resolución de las necesidades, aprovechándolos en el proceso formativo.</p> <p>Institucionalización</p> <p>1.- Sensibilizar a las personas que manejan administrativa y financiera el recurso para que comprendan el sentido de la estrategia y definir procedimientos en conjunto para que la instrumentación operativa refleje y sea coherente con la concepción de la estrategia compensatoria como herramienta formativa.</p> <p>2.- Involucrar y comprometer a otros actores locales para que la estrategia se institucionalice</p> |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>3.- Sensibilizar a las áreas encargadas de la administración de los recursos financieros</p> <p>4.- Modalidades: 4.1 Resolver el traslado mediante descentralización de la oferta formativa para acercarla a la residencia de las beneficiarias o contratación de transporte 4.2 Atención de niños y ancianos 4.3 Espacios para estudiar 4.4 Refrigerios y materiales de apoyo para el estudio y para el desempeño ocupacional</p> <p>5 Extender la compensación a la fase práctica y a la adquisición de herramienta para la puesta en marcha del propio proyecto ocupacional de autoempleo</p> | <p>4.2. Se registraron varios casos de rechazo a los lugares o de preferencia de recibir el dinero para resolverlo por su cuenta</p> <p>Porque es una demanda de las mujeres y apoya una estrategia de generación de empleo en el actual contexto y para la población meta</p> | <p>I NA: se incluyó al personal de Trabajo Social en el plan de capacitación en género y en los criterios de becas FORMUJER, constituyéndose en población directa para el eje de transversalización. Bolivia y Costa Rica</p> <p>3. Bolivia e I NA la problemática de los atrasos y en los pagos y su impacto en la deserción 3. La sensibilización en el I NA de encargados del área financiera flexibilizó los procedimientos 4. Argentina: San Cayetano I TU entregó tickets de bus, Quilmes y Córdoba contrataron el servicio. 4. Bolivia y Costa Rica: incluye el transporte en la beca 4.1 Bolivia e I NA: lo incluyen Argentina: contratando servicio de cuidado colectivo, redes de vecinos, mejorando los espacios y servicios disponibles en la institución 4.2 Costa Rica: textiles compra de utensilios para desempeñarse porque el I NA cubre sobre materiales de enseñanza</p> <p>5.- Bolivia</p> | <p>3. En contexto de escasez o no empleo, la fase práctica del aprendizaje debe dedicarse a la instrumentación de un proyecto ocupacional personal o colectivo y la estrategia debe cubrirla</p> |
|--|---|--|---|--|