



# EL PROYECTO OCUPACIONAL

*Etapas para su diseño*

## TABLA DE CONTENIDOS

Presentación

Etapa 1: Conocer el punto de partida

Etapa 2: Objetivos y estrategias

Etapa 3: Plan de actividades

Etapa 4: Revisión y Ajuste

Etapa 5: Puesta en marcha

Etapa 6: Seguimiento

Etapa 7: Un nuevo punto de partida

Bibliografía

## PRESENTACIÓN

Este material pretende aportar a las Entidades de Capacitación conceptos, metodologías e instrumentos que faciliten la incorporación del Proyecto Ocupacional (PO) en el diseño y ejecución de sus ofertas formativas

Este dispositivo se enmarca dentro del conjunto de lineamientos estratégicos diseñados y validados por el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Formación Técnica de Mujeres de Bajos Ingresos - Formujer- (BID/CINTERFOR/OIT), que constituyeron la base conceptual, estratégica y metodológica sobre las cuales se diseñó el modelo de intervención de Proimujer .

El enfoque que sustenta la incorporación del PO como eje metodológico del proceso de enseñanza/aprendizaje, es el de abordar la formación centrando la mirada en las personas como sujetos activos de aprendizaje, integrando las condiciones objetivas en las cuales se desenvuelven y actúan los individuos, con la subjetividad que pauta su comportamiento en los distintos ámbitos de la sociedad que los contiene.

Parte del supuesto de que las personas fortalecen sus capacidades para la empleabilidad construyendo sus propios proyectos, en la medida que durante ese proceso de construcción, se recuperan experiencias y saberes, se reconocen dificultades propias y del entorno y se ponen en juego, en definitiva, aquellas competencias que resultan claves para el desarrollo personal y social de los sujetos.

Facilita la transversalización de la mirada de género en tanto incorpora la dimensión subjetiva de las personas y por lo tanto habilita a reflexionar acerca de la identidad de hombres y mujeres y el modo en como se construyen sus relaciones y se establecen roles en los diferentes ámbitos de la sociedad.

El Proyecto Ocupacional es en definitiva, el producto de un proceso de diálogo entre el individuo y su entorno, durante el cual aquel aprende a mirarse a sí mismo, a conocer y reconocer su entorno y finalmente a proyectarse en él.

A lo largo de esta guía se desarrollarán las etapas en las cuales hemos dividido el proceso de elaboración del PO integrándolo al trayecto formativo.

Sabemos que esta sucesión de etapas claramente delimitadas no se produce en la práctica; éstas se superponen, se saltean, se enlentecen y se bloquean, y muchas veces hay que empezar de nuevo. Eso es parte de la propia realidad, y es el resultado de ese diálogo o negociación que se entabla entre el individuo y su entorno cuando comienza a proyectarse, y resulta ser el aprendizaje más valioso.

Por lo tanto lo que buscamos con este material es avanzar en la forma de integrar la **lógica de proyecto** en el proceso cotidiano, cambiante y espiralado que es el de enseñar y aprender.

Aspiramos en definitiva, no solamente a consolidar la incorporación de una herramienta que consideramos potente en la práctica formativa, sino a aportar a una concepción innovadora de esa práctica.

## MARCO CONCEPTUAL

Desde el punto de vista conceptual el PO conjuga dos enfoques que abordan el mejoramiento de la calidad de la formación para el trabajo la perspectiva de género y el enfoque de competencias laborales:

La *perspectiva de género* es un instrumento para acercarse a mirar la realidad, poniendo en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres y en las relaciones sociales en general.

La mirada de género permite evidenciar cómo los grupos humanos, a partir de las diferencias biológicas, construyen los conceptos de masculinidad y feminidad y atribuyen simbólicamente características, posibilidades de actuación y valoración diferentes a las mujeres y a los hombres, produciendo en la mayoría de las sociedades sistemas sociales no equitativos.

Por lo tanto, la perspectiva de género no puede ser sino un enfoque transversal. No es añadir un componente femenino ni uno de igualdad de género en las acciones sino incorporar la experiencia, el conocimiento y los intereses de mujeres y varones en la agenda del desarrollo, para que influyan en los procesos y aseguren estructuras sociales e institucionales más equitativas y justas para mujeres y varones.<sup>1</sup>

***El enfoque de competencias*** en tanto instrumento de análisis de trabajo, se refiere a la combinación de capacidades complejas que las personas movilizan para resolver una situación real de trabajo. La referencia no es ya el puesto de trabajo, ni las tareas, sino las personas desempeñándose en el contexto de la actividad productiva. Por consiguiente, además del saber técnico, adquieren una especial relevancia aspectos tales como la iniciativa, la autonomía, las habilidades para hacer frente a imprevistos y resolver problemas, la responsabilidad y el relacionamiento interpersonal, la disposición a aprender, etc. Se trata de dimensiones actitudinales, sociales y personales que, conjugándose con la idoneidad técnica, componen un todo integral que se evidencia en el contexto laboral.

Desde esta perspectiva, ya que las competencias se ponen de manifiesto en una situación real de trabajo, solo pueden inferirse a partir del desempeño de las personas, teniendo en cuenta los resultados que en cada caso deban alcanzar.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Seminario interactivo de inducción sobre "Políticas de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género" 22 de noviembre al 17 de diciembre de 2003

<sup>2</sup> Programa Formujer. Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas u aplicaciones. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2003.

*El cruce de enfoques de género y competencias se aplica de manera sistemática a lo largo de todo el trayecto formativo y en todas sus instancias y facultas:*

- La doble pertinencia con el contexto y con la población beneficiaria,
- El reconocimiento integral de las personas,
- La valorización de los distintos espacios de aprendizaje y producción de saberes,
- La inclusión del valor de empleabilidad de la formación como criterio de calidad,
- La visualización, y luego la remoción, de barreras e inequidades.<sup>3</sup>

El dispositivo PO supone concebir a la *orientación como un proceso de aprendizaje integrado a la propuesta formativa*, en el que las mujeres formulan estrategias laborales que incluyen la revisión de sus propios saberes y habilidades, el conocimiento del contexto laboral productivo y la definición de sus trayectorias formativas y ocupacionales. Se constituye así en una metodología de aprendizaje y a la vez en un producto que permite a la persona definir qué quiere, con qué cuenta y qué va a hacer para lograr sus objetivos.

Desde este marco conceptual y metodológico, el PO permite como mínimo el abordaje desde dos puntos de vista: desde los equipos técnicos de las ECAs y desde las participantes.

Considerando el *abordaje del dispositivo PO desde el punto de vista de los equipos técnicos de las ECAs*, esta propuesta formativa supone la revisión de las metodologías tradicionales de capacitación, y enfrenta a las instituciones a varios desafíos:

*Diseño curricular*

Requiere aplicar el cruce de los enfoques de género y competencias, por un lado, y al mismo tiempo pasar de una concepción de asignaturas estructuradas en compartimentos estancos a una currícula integrada, en torno al PO como eje articulador de la formación.

Incluye la formación en competencias técnicas, básicas y transversales, cuyo principal insumo es la información del mercado laboral y del perfil ocupacional para el cual se capacita.

Supone planificar un proceso continuo de evaluación, con finalidad formativa, que pueda constituirse a la vez en una oportunidad de empoderamiento para las participantes y para los equipos técnicos.

---

<sup>3</sup> Programa FORMUJER. Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: el Programa FORMUJER. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2004.

*Fortalecimiento de los Equipos Técnicos*

*Selección de los integrantes del equipo:* además de considerar el perfil técnico (conocimientos y experiencia laboral), supone identificar estilos personales que faciliten el trabajo con la población meta y con el rubro para el cual se capacita,

*Conformación del equipo:* uno de los aspectos a considerar es que el equipo no involucra sólo a las personas que se ocupan de la docencia directa, sino que incluye también a personas que se ocupan de roles –directos o indirectos- para el apoyo de las participantes: análisis y relacionamiento con el mercado laboral, desarrollo de redes con el entorno local, seguimiento y/o tutorías de apoyo a la formación.

*Trabajo en equipo:* la propuesta formativa supone efectuar un pasaje del esfuerzo individual a la sinergia del equipo; esto requiere, como mínimo: claridad en cuanto al horizonte común, coordinación permanente de contenidos y metodologías, valoración de los distintos módulos.

*Formación continua del equipo:* el enfoque de género y competencias debe ser transversal a la propuesta formativa; por lo tanto, todas las personas involucradas en el equipo técnico deben manejar ambos enfoques, o capacitarse en ellos. Supone además que cada integrante del equipo revise sus propios preconceptos y estereotipos. Otro aspecto a considerar es el conocimiento, por parte de todo el equipo, de los diferentes aspectos que forman parte de la propuesta formativa: el mercado laboral, el entorno local, la oferta formativa en su conjunto, el perfil de las participantes.

*Articulación multiactoral:*

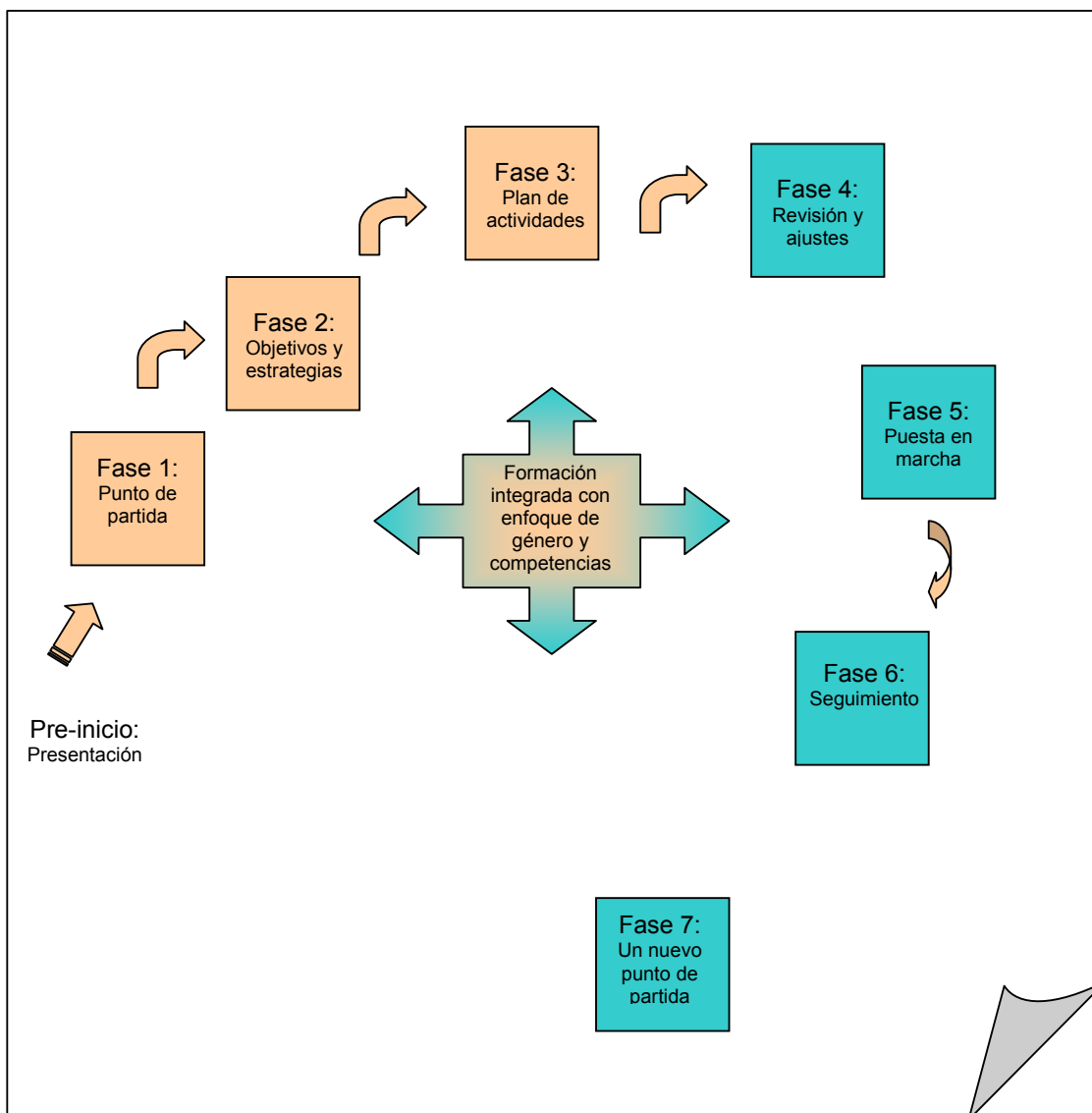
Las funciones de articulación son centrales, ya que conjugan información obtenida desde el mismo diseño de la Oferta, permiten la concreción de vínculos que se han venido elaborando desde diferentes proyectos o programas, y favorecen las oportunidades de lograr impactos a largo plazo (tanto en el plano laboral propiamente dicho como en otras esferas de acción).

El trabajo de articulación con el entorno local sólo se sostiene a través de un contacto permanente y fluido con el tejido productivo y social. *“La vida de una alianza multiactoral es un proceso de constante articulación y se sostiene en ciclos de negociaciones y generación de acuerdos que permiten acumular experiencias, complementar expectativas y potenciar el logro de los objetivos”<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Schonfeld, R. Cuadernos de trabajo 06. Alianzas multiactorales: Un modelo de negociación y articulación. Buenos Aires: FORTAL, 2004. 56 p.

Considerando el abordaje desde el punto de vista de las participantes, el PO supone transitar por siete fases, en las que se van integrando, de forma articulada, las competencias técnicas, básicas y transversales.<sup>5</sup> Presentamos a continuación un esquema general de las siete fases del PO:



<sup>5</sup> Las competencias técnicas o específicas se relacionan con los aspectos directamente relacionados con la ocupación para la que se capacita, y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Las competencias básicas son las que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lecto escritura, cálculo, comunicación oral. Las competencias transversales (también denominadas genéricas o claves) se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: solución de problemas, toma de decisiones.



Presentamos a continuación un cuadro síntesis de las diferentes etapas, y luego detallaremos cada una de ellas.

### Diseño del PO: Instancia Formativa “a”

FASES	CONTENIDOS	PRODUCTOS	INSTRUMENTOS
1. PUNTO DE PARTIDA DEL PO	a) Equipaje personal b) El mercado laboral c) El entorno local d) El balance personal	“Análisis FODA”	Autodiagnóstico inicial Ficha del Equipo Técnico
2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PO	a) Conceptos básicos: objetivos y estrategias b) Objetivos personales y grupales c) Estrategias para la inserción dependiente d) Estrategias para la inserción independiente	“Plan estratégico”	Formulario microemprendimientos
3. PLAN DE ACTIVIDADES DEL PO	a) La definición de actividades b) Los principios básicos de administración del tiempo c) La asignación de recursos d) La previsión de dificultades	“Anteproyecto”	Autodiagnóstico final Ficha del Equipo Técnico

## Ejecución del PO: Instancia Formativa “b”

FASES	CONTENIDOS	PRODUCTOS	INSTRUMENTOS
4. REVISIÓN Y AJUSTES DEL PO	Evaluación del diseño del PO Análisis de condiciones para la viabilidad del PO diseñado Definición de metas Ajustes al PO	“Anteproyecto ajustado”	
5. PUESTA EN MARCHA DEL PO	Apoyo a las actividades en ejecución (según la situación de las participantes, las actividades serán: práctica laboral, búsqueda de empleo dependiente, inserción laboral dependiente, desarrollo de microemprendimiento, planificación de microemprendimiento):	“Agenda”	
6. SEGUIMIENTO DEL PO	Verificar avances Detectar dificultades (propias o del entorno) y proponer acciones de mejora	“Diario de campo”	
7. UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA	Visión panorámica: recorrido durante el proceso de capacitación, logros y obstáculos Portafolio de competencias: qué ha incorporado cada una Cuál es el nuevo punto de partida Definición de nuevo plan de acción para la continuidad del PO al finalizar el apoyo del Programa	“PO final” y “Plan de sostenibilidad”	

## ETAPA 1: CONOCER EL PUNTO DE PARTIDA

### Objetivos

Que las participantes puedan reflexionar sobre su situación personal, tomando como puntos de referencia el perfil ocupacional para el que se capacitan y las características del entorno económico y social en el que se desenvuelven.

*La etapa de conocer el punto de partida “implica realizar un balance que se inicia con el reconocimiento de las propias competencias, adquiridas en ámbitos educativos, laborales o en el contexto de vida, reflexionar sobre los condicionamientos basados en las relaciones de género u otras diferencias, identificar los aspectos subjetivos y objetivos que impactan en las posibilidades de desarrollo laboral o productivo.*

*Incluye el análisis del contexto económico y de los recursos que pueden constituirse en oportunidades para actividades productivas, así como las posibilidades efectivas del mercado de trabajo y sus requerimientos”.<sup>6</sup>*

En esta etapa se pretende que las participantes sean competentes para:

*Definir y caracterizar la situación de partida con relación a la empleabilidad integrando particularidades de las personas (derivadas de condicionamientos y atributos derivados de su posición de género, la clase, etnia, edad, identidad laboral, inserción urbana o rural, entre otras diferencias) y particularidades de su entorno.<sup>7</sup>*

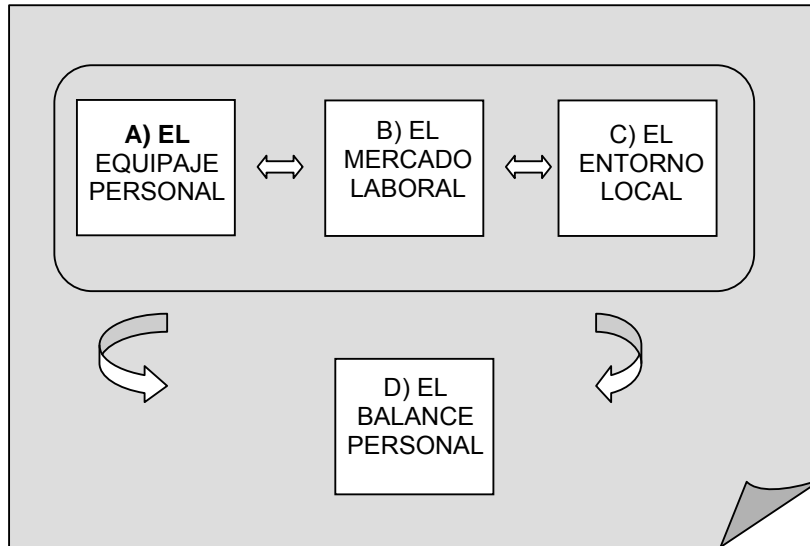
---

<sup>6</sup> Programa FORMUJER. Op. Cit.

<sup>7</sup> Programa FORMUJER Argentina. Op. Cit.

## Contenidos

Conocer el punto de partida incluye:



### A) El equipaje personal

El equipaje personal hace referencia a los aprendizajes formales e informales que han adquirido, incorporado y desarrollado las participantes en los diferentes ámbitos de su vida cotidiana.

Es importante recordar que, en el caso de las beneficiarias, es común que el equipaje que traen no siempre se valore, ya que muchas no han tenido experiencias laborales remuneradas o formales; “sin embargo, el enfoque de competencias da la posibilidad de que los aprendizajes realizados en cualquier espacio, sean válidos para efectos de su desempeño laboral”<sup>8</sup>

Reconocer y valorizar el equipaje personal de las participantes requiere profundizar en:

- las expectativas que trae cada participante con respecto a la capacitación;
- sus intereses y preferencias;
- la forma en que organiza su tiempo habitualmente;
- su trayectoria educativo-laboral;
- las competencias que ha desarrollado.

<sup>8</sup> Programa FORMUJER. Op. Cit.

## B) El Mercado Laboral

El equipaje personal de las participantes se define en relación al perfil ocupacional para el cual se capacita. Ello requiere identificar con precisión la realidad del mercado.

Por lo tanto, es fundamental que el equipo docente maneje información sobre el mercado, y que a su vez facilite herramientas a las participantes para que puedan obtenerla por sí mismas.

Para elaborar su PO, las participantes necesitan manejar información del mercado relativa a:

- el área ocupacional para la que se capacita;
- el perfil ocupacional;
- los datos del mercado en el rubro para el que se capacitan;
- el rol de la ECA en la articulación con el mercado laboral y la responsabilidad de cada una de las participantes
- el perfil de egreso.

Desde lo metodológico, hay como mínimo **tres fuentes de información** que es necesario **combinar**:

- Datos que ha relevado la Entidad de Capacitación sobre:
  - las características y las tendencias del mercado laboral,
  - las razones que justifican la realización de un curso de capacitación para responder a las necesidades del mercado,
  - los requisitos que piden las empresas a las personas trabajadoras
  - las oportunidades y las barreras para la incorporación de mujeres al empleo
  - las marcas de género presentes en el mercado, que obstaculizan el ingreso o el desarrollo de las mujeres en el empleo<sup>9</sup>
- Datos que ya tienen las participantes sobre el mercado local (como parte de su equipaje personal):
  - lo que observan o lo que escuchan en su vida cotidiana sobre las empresas, los comentarios de conocidos que trabajan en distintos lugares,
  - la percepción que ellas tienen sobre las posibilidades y las barreras para la inserción laboral, de acuerdo a su perfil personal
  - las marcas de género presentes en el mercado
- Datos que las participantes pueden relevar durante la capacitación:
  - Esta metodología permite a las participantes incorporar herramientas para conocer el mercado que podrán aplicar por su cuenta luego de finalizar la capacitación, y transferir incluso a otros rubros ocupacionales
  - por ejemplo: observación crítica sobre la atención al público en las empresas, lectura de los avisos clasificados de la zona, entrevistas a

<sup>9</sup> De acuerdo a la estructura del Programa Proimujer, estos datos son relevados en forma previa al inicio de la capacitación; esta información constituye el Componente 1: "Análisis de Mercado y Análisis Ocupacional".

trabajadores o a empresarios, visitas a empresas, escucha atenta de informativos locales)

## C) El entorno local

Las posibilidades que ofrece el entorno local son fundamentales para la consolidación de redes de apoyo para las participantes; sin embargo, suele ser uno de los aspectos que se pasa por alto cuando se elabora un proyecto ocupacional.

Para elaborar su PO, las participantes necesitan manejar información sobre:

- Los actores locales;
- La participación ciudadana;
- El concepto de redes y de tejido productivo y social;

Las fuentes de información sobre el entorno local son tres, como mínimo:

- Datos que ha relevado la Entidad de Capacitación sobre:
  - Identificación y caracterización de actores, instituciones, proyectos y programas de desarrollo públicos y/o privados de carácter social a nivel barrial, local o regional<sup>10</sup>
- Datos que ya tienen las participantes sobre el mercado local (como parte de su equipaje personal):
  - a qué servicios acceden comúnmente,
  - qué acciones de participación comunitaria realizan,
  - qué barreras han encontrado para acceder a alguno de los servicios de la zona
- Datos que las participantes pueden relevar durante la capacitación:
  - Esta metodología permite a las participantes incorporar herramientas para conocer el entorno local que podrán aplicar por su cuenta luego de finalizar la capacitación, como estrategias de apoyo para ingresar o desarrollarse en el empleo
  - Por ejemplo: preguntar en el barrio qué centros hay para el cuidado de los hijos, averiguar quiénes acceden a estos servicios y cuál es su opinión, qué documentos tienen que preparar para poder acceder, cómo pueden contribuir estos servicios para que ellas puedan mantener la capacitación y para que después puedan ingresar a trabajar

<sup>10</sup> De acuerdo a la estructura del Programa Proimujer, estos datos son relevados en forma previa al inicio de la capacitación; esta información constituye el Componente 1: "Análisis de Mercado y Análisis Ocupacional".

## D) Balance Personal

El balance personal permite articular y sintetizar la información sobre el equipaje personal de las participantes, sobre el área ocupacional para la que se capacita y sobre el entorno en el cual se van a desempeñar laboralmente.

Por lo tanto, incluye aspectos de las participantes (fortalezas y debilidades) y aspectos externos (oportunidades y amenazas).

Asimismo, considera y relaciona los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas) personales y del entorno mediante técnicas tales como el análisis FODA.

Una vez que se ha realizado esta técnica, es posible facilitar una primera aproximación en la toma de decisiones de las participantes, considerando las opciones del perfil de egreso:

- ¿Qué cargos o funciones de las que prevé la capacitación se ajustan más a su perfil personal?
- ¿Qué modalidad de inserción laboral (dependiente o independiente) se ajusta más a su perfil personal?

El análisis FODA también permite tomar algunas decisiones desde el equipo técnico; por ejemplo:

- ¿cuáles son las principales debilidades de las participantes, y cómo es posible desarrollarlas desde los diferentes módulos de la capacitación?
- ¿qué ajustes se pueden realizar al diseño curricular para responder a las necesidades de mejora del grupo de participantes?
- ¿cómo se puede coordinar la formación técnica, transversal y básica, para fortalecer las áreas más débiles detectadas en las participantes?
- ¿qué información necesita profundizar el equipo técnico sobre el mercado laboral y sobre el entorno local, para brindar más herramientas a las participantes sobre la transferencia de aprendizajes a la práctica laboral?
- ¿cómo se puede promover, desde la capacitación, el empoderamiento de las participantes, para ampliar su círculo de influencia frente a los obstáculos del entorno? ¿qué actividades se pueden realizar para enfrentar las posibles dificultades del contexto? ¿qué herramientas o actividades se pueden realizar para optimizar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno?

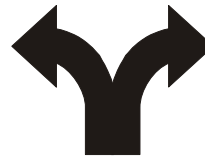
## ETAPA 2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PO

Definir **objetivos** significa establecer hacia dónde queremos ir y qué queremos lograr.

En esta fase del PO se define un horizonte general, que permita dar luz a los posibles caminos –las estrategias- para alcanzarlos.

Las **estrategias** son los posibles caminos que guían hacia ese horizonte deseado, hacia aquello que queremos alcanzar. Es importante que las participantes comprendan que la decisión de realizar esta capacitación ya es en sí misma una estrategia.

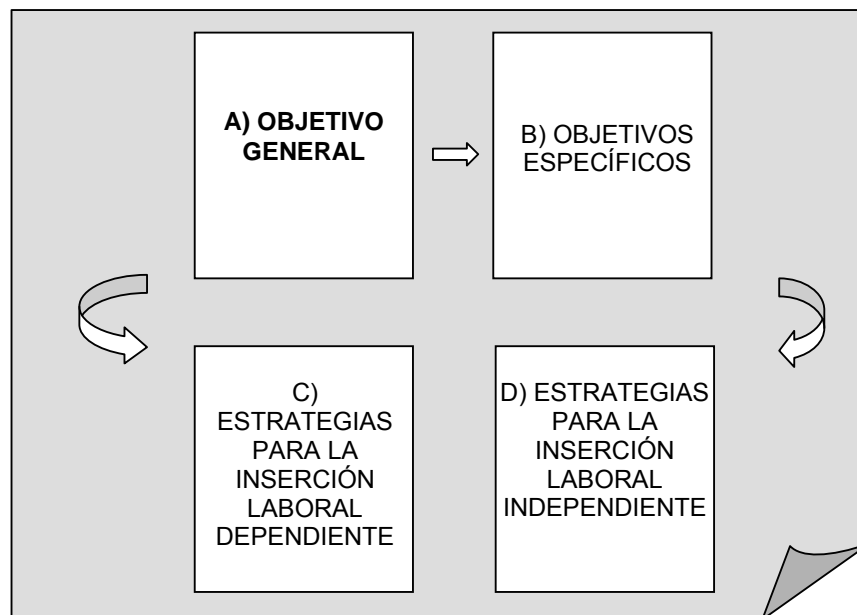
Desde la propuesta formativa, hay dos grandes líneas estratégicas: la inserción laboral dependiente y/o la inserción laboral independiente.



En esta etapa se pretende que las participantes sean competentes para:

*Definir los objetivos a alcanzar con el PO y diseñar estrategias de viabilización en función de la situación personal y de las características del contexto productivo.*

### Contenidos





## A) Objetivo general

El objetivo general describe el fin último de un proyecto. En el PO, el objetivo general lo constituye la inserción laboral.

La palabra clave del objetivo general es **contribuir**, ya que la formación por sí sola no será suficiente para que las participantes puedan acceder y mantener su empleo. Se requieren estrategias y acciones simultáneas en la vida cotidiana de las participantes, que faciliten la concreción de ese objetivo.

Por esta razón, es necesario que las participantes puedan definir sus objetivos específicos, apuntando hacia este horizonte general.

## B) Objetivos específicos

Los objetivos específicos describen la situación que se espera que exista al final del PO, especificando los cambios que se espera conseguir para lograr la inserción laboral.

Antes de que las participantes puedan definir sus objetivos, será necesario proporcionarles herramientas básicas para su formulación, explicando qué es un objetivo, para qué sirve, cómo se redacta.

Al definir objetivos específicos, es importante que las participantes consideren las diferentes dimensiones de su vida, los roles que desempeñan en su vida cotidiana. Esto permitirá fijar objetivos realistas, si bien se podrán revisar y mejorar a lo largo del proceso formativo.

En el proceso formativo, se pueden distinguir dos niveles en la formulación de objetivos específicos: individual y grupal.

Para definir los objetivos específicos:

- La palabra clave es **lograr**
- A nivel individual, la pregunta clave para formular objetivos es: *¿Qué quiero lograr en las diferentes dimensiones de mi vida para contribuir a alcanzar el objetivo general?*
- A nivel grupal, la pregunta clave para formular objetivos es:

*¿Qué queremos lograr en este grupo durante el proceso formativo, para alcanzar el objetivo general?*

## C) Estrategias para la inserción laboral dependiente

La búsqueda de empleo dependiente se constituye en sí misma en “el trabajo de buscar trabajo”. Por esta razón, en esta Instancia Formativa “a” es importante que las participantes puedan conocer las posibles fuentes para la búsqueda de empleo, y las herramientas que necesitan para postularse a un trabajo (luego pondrán en práctica estos conocimientos en la Instancia “b”).

Muchas de las participantes han pasado mucho tiempo sin salir a buscar trabajo, y no conocen las nuevas reglas de juego con respecto a la selección de personal; muchas veces pierden oportunidades por no saber identificarlas o por no poder responder a los requerimientos formales que se les exigen.

Algunas participantes, especialmente quienes superan los 40 años de edad, tienden a orientarse hacia la inserción laboral independiente. Es importante, sin embargo, que en la Instancia “a” conozcan las reglas para postularse a un empleo dependiente; en la Instancia “b”, cuando tomen decisiones con respecto a sus elecciones, centrarán su atención en la modalidad de inserción que más les satisfaga.<sup>11</sup>

La búsqueda de empleo dependiente supone conocer:

- ☑ Las opciones que brinda el mercado abierto: agencias de colocación, avisos en la prensa, avisos en porterías de las empresas, avisos en Internet, bolsas de trabajo, bolsas de trabajo electrónicas
- ☑ Las opciones que es necesario buscar en el mercado cerrado: postulaciones espontáneas, recomendaciones, avisos propios en la prensa

Para postularse a diferentes empleos, las participantes deberán ser competentes para:

- ☑ Elaborar su currículum vitae
- ☑ Elaborar su carta de presentación
- ☑ Completar fichas de solicitud de empleo (impresas y electrónicas)
- ☑ Manejarse asertivamente en entrevistas de selección de personal

<sup>11</sup> Cabe realizar la misma aclaración para aquellas participantes que prefieren sólo la modalidad de inserción laboral dependiente.

## D) Estrategias para la inserción laboral independiente

La creación de microemprendimientos supone fijar estrategias que contemplan un plazo mayor que la búsqueda de empleo dependiente, en la mayor parte de los casos.

Al abordar el tema de la creación de microemprendimientos, es importante tener en cuenta los mitos que se requiere aclarar. Una de las tendencias frecuentes entre las participantes, es poner como primer paso la falta de dinero, sin considerar las etapas previas para evaluar este obstáculo. Otro de los mitos muy comunes es el de considerar que el microemprendimiento es una “salida fácil”, donde cada persona maneja con absoluta libertad su propio horario, no tiene que rendir cuentas a ningún superior, tiene efectivo en forma permanente.

La preparación para la inserción laboral independiente supone diseñar y profundizar un plan que permita:

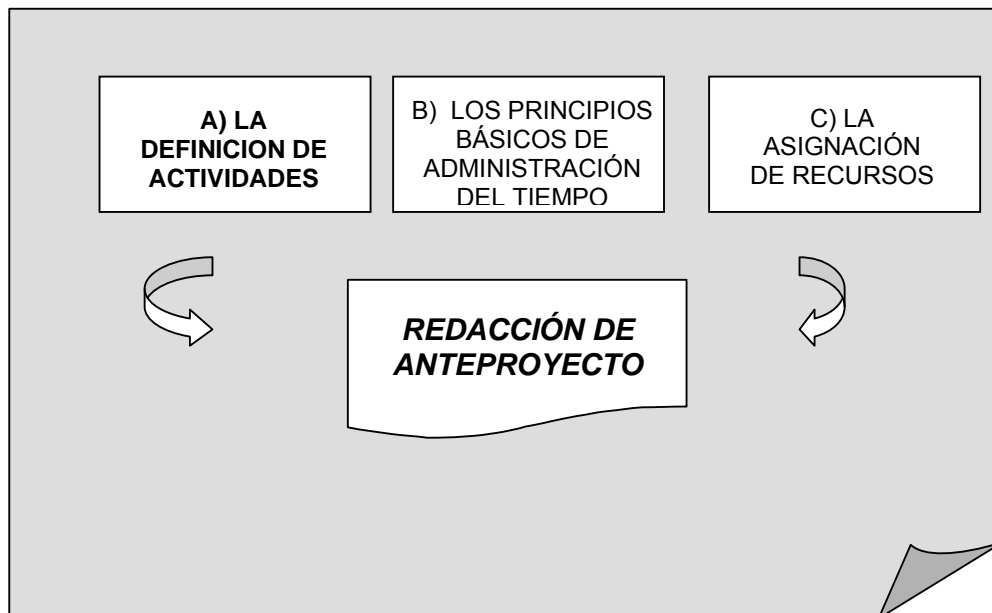
- Identificar
  - Producto o servicio*
  - Etapas del ciclo productivo*
  - Organización de trabajo*
  - Clientes y proveedores*
  - Infraestructura*
  - Datos del mercado*
  - Datos de la producción*
  - Necesidades de financiamiento externo, fuentes posibles y acciones requeridas*
- Elaborar cronograma de acción y herramientas para el control de su cumplimiento
- Prever visitas y charlas con emprendimientos del mismo rubro

## ETAPA 3: PLAN DE ACTIVIDADES DEL PO

Planificar actividades permite hacer viables los objetivos y las estrategias identificados en la etapa anterior. Supone realizar un listado de acciones, incorporar la variable tiempo, la previsión de recursos necesarios, la asignación de prioridades.

Con la finalización de esta etapa culmina la Instancia Formativa a, y por lo tanto el diseño del PO. El producto de esta etapa será la redacción de un Anteproyecto, que será revisado y ajustado antes de comenzar la ejecución del PO.

### Contenidos



## A) La definición de actividades

El primer paso para definir el plan de acción será identificar algunas acciones posibles para alcanzar las estrategias y los objetivos planteados.

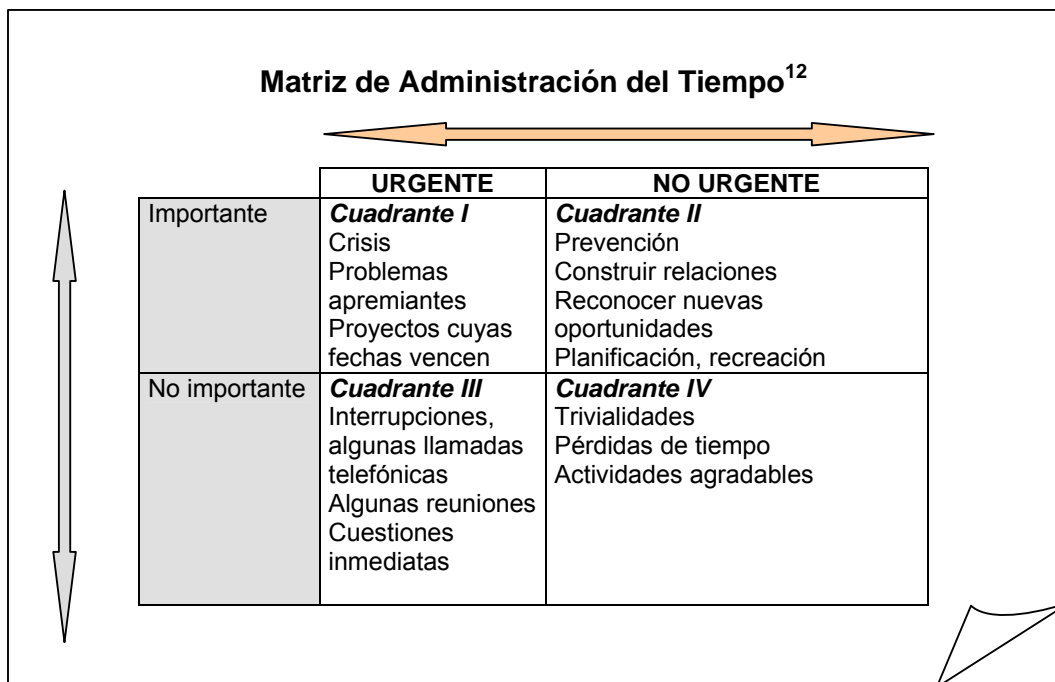
Para lograr coherencia entre los objetivos, las estrategias y las actividades, es importante recordar que deben fijarse considerando las diferentes dimensiones en la vida de una persona, y los diferentes roles que debe desempeñar en su vida cotidiana.

Una vez definidas las posibles actividades, es posible asignar prioridades, de acuerdo a la urgencia y a la importancia de cada una de ellas.

La definición de actividades supone:

- Realizar un listado de las actividades posibles para alcanzar los objetivos y las estrategias establecidas previamente
- Asignar prioridades en las actividades identificadas, de acuerdo a los criterios de urgencia / importancia

Podemos utilizar como ejemplo la Matriz de Administración del Tiempo, que permite ubicar las diferentes actividades en cada uno de los cuatro cuadrantes para asignar las prioridades correspondientes:



<sup>12</sup> Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz.

## B) Los principios básicos de administración del tiempo

Administrar el tiempo significa asumir el control de los requerimientos que una persona tiene en su tiempo disponible. Se trata de ajustar el uso del tiempo a los objetivos y a las prioridades: “Lo primero que se necesita cuando administramos el tiempo no es revisar la agenda o tener el escritorio ordenado: es establecer metas; si no están claras, no hay un marco de referencia para poder distribuir el tiempo”.<sup>13</sup>

Administrar el tiempo requiere:

- Organizar las acciones a corto, mediano y largo plazo
- Elaborar un cronograma que permita verificar lo planeado y lo realizado efectivamente

Una de los criterios claves en la administración del tiempo es realizar tareas en pequeñas etapas, no tratar de hacer todo a la vez.

Si bien pueden existir recetas y reglas para la administración del tiempo, el hábito de organizarse se ajusta a las características y a la situación de cada persona. Por ello, es importante tener en cuenta las etapas previas del PO, que permitirán considerar el equipaje personal y los distintos roles que cada participante desempeña en su vida cotidiana.

## C) Asignación de recursos

El tiempo, sin duda, es uno de los recursos que hay que tener en cuenta al momento de planificar acciones.

Hay otros recursos, también evidentes, que se refieren al plano económico y al material: dinero para el boleto, ropa para ir a trabajar, comida.

Pero además, es importante considerar los recursos humanos, ya que una de las dificultades más frecuentes es la capacidad de delegar. La delegación puede significar un ahorro en cualquiera de los otros recursos, aunque exige sin duda la puesta en práctica de competencias tales como negociación,

Los recursos a prever en un plan de acción incluyen:

- Tiempo
- Recursos económicos
- Recursos materiales
- Recursos humanos

<sup>13</sup> Clegg, B. Administración del tiempo al instante.

solución creativa de problemas, toma de decisiones asertiva.

## **Redacción del anteproyecto**

Al finalizar esta etapa, el producto es el Anteproyecto redactado; este material, que se ha ido revisando y ajustando a lo largo del proceso formativo, es el insumo básico para dar el primer paso hacia la ejecución del PO, culminando así las etapas correspondientes al diseño del mismo.

## ETAPA 4: REVISIÓN DEL PO

### ¿Qué es y para qué sirve la revisión del PO?

Pasar del diseño del PO a la ejecución, transitar del papel a la acción, supone un análisis de las posibilidades reales; nuevamente demanda una reflexión sobre las fortalezas y debilidades, sobre las oportunidades y amenazas, que se habían previsto durante la primera etapa.

Podemos imaginar que existe una banda elástica entre los objetivos y los planes que se diseñaron y la realidad actual. Cuando se constata esta brecha, surgen temores que inducen a un primer impulso de “bajar las expectativas”, por el simple convencimiento de no poder cumplirlas.<sup>14</sup>

Esta etapa requiere una elección personal, donde es necesario que cada participante pueda estar atenta a la realidad, conocerla tal cual es, y a partir de esa situación deberá decidir si “baja sus expectativas” frente a los obstáculos o si esa misma brecha es la que le da impulso para reforzar el diseño de sus planes.

De esta toma de decisiones resultará un ajuste en el PO diseñado en las tres primeras etapas, para pasar de inmediato a la puesta en marcha del mismo.

En esta etapa, los objetivos formulados en la Instancia Formativa “a” se concretan en metas, que deberán ser alcanzables, realistas, desafiantes, medibles, acotadas en cuanto a tiempo y a recursos.

## ETAPA 5: PUESTA EN MARCHA DEL PO

### ¿Qué es y para qué sirve poner en marcha el PO?

Poner en marcha el PO “es llevar a la acción los planes, y las estrategias, identificando obstáculos y empleando herramientas para superarlos.”

---

<sup>14</sup> Senge. P. Op. cit.



Esta etapa forma parte del proceso de capacitación, y supone la implementación del diseño del PO revisado. Implica la concreción de la inserción laboral y facilita el seguimiento por parte de la ECA.

El objetivo de esta etapa, por tanto, es lograr efectivamente la inserción laboral en sus diferentes modalidades (dependiente o independiente) en el área para la cual se capacitaron.

Esta etapa se orienta a desarrollar una metodología de trabajo, tanto a nivel individual como grupal, que favorezca la implementación y puesta en marcha el diseño ajustado de los proyectos (PO) de las participantes.

La metodología de trabajo implica no sólo trabajar con las participantes, sino también realizar actividades paralelas con el entorno local. Estos dos tipos de estrategias metodológicas –con las participantes y con los actores locales- están muy relacionados en la práctica, comúnmente se llevan a cabo en forma simultánea y sus impactos se complementan.

Como **producto** de esta etapa, las participantes elaborarán una **agenda personal**, en la que podrán llevar un registro y un control de las actividades necesarias para poner en marcha su PO.

## Contenidos de esta etapa

De acuerdo a la situación de empleo en la que se encuentran las participantes, es posible diferenciar cuatro escenarios posibles, que sin duda requieren abordar contenidos diferentes:

	ACTUAL	POTENCIAL
INSERCIÓN LABORAL DEPENDIENTE	Mantenimiento del empleo	Búsqueda de empleo dependiente
INSERCIÓN LABORAL INDEPENDIENTE	Sostenibilidad y desarrollo del microemprendimiento	Formación del microemprendimiento

Si bien utilizamos esta categorización, es importante tener en cuenta que:

- Algunas participantes podrán combinar dos modalidades de inserción  
*Por ejemplo: una participante está planificando o ejecutando su microemprendimiento, pero mantiene un trabajo dependiente para asegurar su estabilidad económica*
- Algunas participantes pueden variar su situación durante el desarrollo de esta etapa

*Por ejemplo: una participante que al comenzar la segunda instancia formativa está buscando empleo, y consigue trabajo (pasando así de la inserción laboral potencial a la inserción actual)*

- Algunas ECAs proponen una Oferta con una sola modalidad de inserción prevista, y en el transcurso de la formación algunas participantes pueden optar por otra modalidad

*Por ejemplo: una ECA tiene previsto sólo la inserción laboral dependiente; si no se logra el 100 % de inserción, es previsible que algunas participantes busquen generar su propio empleo, optando de esta forma por la modalidad de microemprendimiento*

¿Por qué es importante considerar estas variaciones? Porque la planificación de acciones en esta segunda instancia formativa deberá ser lo suficientemente flexible como para contemplar estos cambios, y para responder eficazmente a cada uno de ellos.

Dada esta realidad, es posible pensar algunas alternativas; por ejemplo:

- Realizar una fase previa de orientación, que permita a cada participante definir su opción por la inserción dependiente o independiente (o definir una elección por ambas simultáneamente).
- Fijar instancias comunes para todo el grupo, y otras específicas de acuerdo a la situación de cada participante (estas últimas podrán efectuarse en subgrupos o en forma individual).

A modo de ejemplo, presentamos posibles contenidos y actividades para abordar de acuerdo a los cuatro escenarios previstos:

**A) Para las participantes que están trabajando en forma dependiente, es posible realizar acciones de apoyo, tales como:**

- Proceso de inducción
- Plan de aprendizaje en la empresa
- Evaluación de desempeño
- Visita y observación a las participantes en el desempeño de sus funciones

**B) Para las participantes que están buscando trabajo en forma dependiente, algunas actividades a realizar serían:**

- Profundización en el perfil personal (trabajado en la instancia formativa a): competencias, preferencias, motivaciones, áreas de mejora, experiencia laboral, formación, estilo de trabajo
  - Visitas de las participantes a empresas de la zona
  - Charlas de las participantes con el sector empleador y el sector trabajador
- Revisión y/o ajustes en el cronograma previsto y en los recursos necesarios para poner en práctica las estrategias de búsqueda de empleo (trabajadas durante la instancia formativa a)
- Control de acciones previstas en las estrategias de búsqueda de empleo (resultados obtenidos vs. Resultados esperados)
  - Talleres para poner en común las dificultades y los obstáculos que surgen durante la búsqueda de empleo, buscando soluciones en conjunto

**C) Para las participantes que ya formalizaron su microemprendimiento, algunas acciones de apoyo serían:**

- Apoyo técnico
- Estrategias orientadas a incrementar los clientes actuales y potenciales
- Seguimiento del cumplimiento de las previsiones realizadas
- Visitas a emprendimientos en el mismo rubro

**D) Para las participantes que quieren iniciar su microemprendimiento, tal como habíamos mencionado en la etapa de definición de estrategias, la planificación de un microemprendimiento supone:**

- Producto o servicio*
- Etapas del ciclo productivo*
- Organización de trabajo*
- Clientes y proveedores*
- Infraestructura*
- Datos del mercado*
- Datos de la producción*
- Fondos solicitados*
- Identificar necesidades de financiamiento externo, fuentes posibles y acciones requeridas
- Elaborar cronograma de acción y herramientas para el control de su cumplimiento
- Visitas y charlas con emprendimientos del mismo rubro

## ETAPA 6: SEGUIMIENTO DEL PO

### ¿Qué es y para qué sirve el seguimiento del PO?

El seguimiento permite estimar el avance de la puesta en marcha del PO, a través de un examen continuo, identificando si existe una brecha entre las acciones planificadas y las acciones realizadas.

Supone reconocer y valorizar logros obtenidos, permitiendo una mirada panorámica del recorrido efectuado desde el punto de partida hasta el momento de la puesta en marcha del PO. Incluye, al mismo tiempo, la identificación de problemas para la puesta en marcha, tanto internos (propios de las participantes) como externos (de la familia, del trabajo, de las empresas potencialmente empleadoras).

Los obstáculos o las dificultades, se constituyen en una referencia clave para revisar, adaptar o ajustar los planes establecidos, para buscar nuevas alternativas, para responder eficazmente.

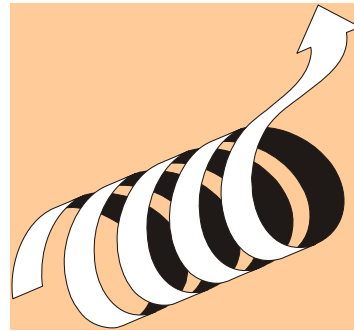
El seguimiento permite dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se están realizando las actividades de acuerdo al plan de trabajo diseñado en la Instancia "a"?
- ¿Se están cumpliendo las actividades de acuerdo al cronograma establecido?
- ¿Ha habido cambios, especialmente, agregados o supresiones?
- ¿Qué problemas o dificultades se han encontrado? ¿Estaban previstos en el diseño del PO?
- ¿Qué medidas correctivas se han tomado o se van a realizar?

## ETAPA 7 : UN NUEVO PUNTO DE PARTIDA

### ¿Qué es y para qué sirve definir un nuevo punto de partida?

El proyecto personal tiene un final abierto; al igual que la vida de cada persona, el PO se estructura como una espiral ascendente: el punto de llegada al finalizar el proceso formativo se transforma en impulsor de un nuevo punto de partida para definir futuras acciones.



Una vez más, la decisión de avanzar o de estancarse queda en manos de cada una de las participantes. Pero el equipo técnico puede apoyar la sustentabilidad del PO, proporcionando a las participantes herramientas de planificación y de acción para contribuir a que los beneficios o impactos del proceso formativo continúen una vez que se ha retirado el apoyo de la ECA.

El producto final de esta etapa es, sin duda, el PO definitivo, este se constituye, a su vez, en el punto de partida de una nueva fase, que comienza luego del proceso formativo.

## BIBLIOGRAFÍA

Seminario interactivo de inducción sobre "Políticas de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género" noviembre/diciembre de 2003

Carvajal Arregui, M. Orientación Vocacional-Ocupacional: Educación y Trabajo. Montevideo: Frontera, 2003.

Clegg, B. Administración del tiempo al instante. México: Granica, 1999.

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz.

Galeano Ramírez, A. Manual de capacitación para directivos de centros de formación. Montevideo: Cinterfor, 1999. 189 p.

Programa FORMUJER. Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2003.

Programa FORMUJER. Un modelo de política de formación para el mejoramiento de la empleabilidad y la equidad de género: el Programa FORMUJER. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2004.

Programa FORMUJER Argentina. Proyecto Ocupacional.

Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Evaluación (PROG/EVAL), Oficina de Programación y Gestión. Ginebra: OIT.

Rovira, A. La brújula interior. Barcelona: Activa, 2003.

Sarazola, S.; Mira, M. Orientación Ocupacional para mujeres: Manual para docentes. Montevideo: Cinterfor/OIT, Casa de la Mujer de la Unión, 2003.

Schonfeld, R. Alianzas multiactorales: Un modelo de negociación y articulación. Buenos Aires: Fortal, Abril 2004.

Senge. P. y otros. La Quinta Disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. 2ª ed. Barcelona: Granica, 1995.

Vargas, F.; Casanova, F.; Montenaro, L. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001.