

# **CAPACITACIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL**

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

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

**Serrano, Claudia**

Capacitación e Inserción Laboral de Personas con Discapacidad Visual: Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas  
1a ed.

Buenos Aires: Federación Argentina de Instituciones de ciegos y ambliopes-FAICA, 2005.

v. 1, 60 p. ; 20x15 cm.

ISBN 987-22575-1-5

1. Capacitación Laboral-Personas con Discapacidad Visual. I. Título  
CDD 362.404 53

Fecha de catalogación: 14/11/2005

El Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual ha sido ejecutado por las organizaciones de no videntes de sus respectivos países –la Federación Argentina de Instituciones de Discapacitados visuales y Amblíopes (FAICA), la Unión Nacional de Discapacitados visuales de Chile (UNCICH) y la Fundación Braille del Uruguay (FBU)- y financiado por los gobiernos nacionales, conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación ONCE América Latina (FOAL).

La FOAL, además, ha prestado asistencia técnica durante toda la ejecución del proyecto, tanto en los planes de capacitación como en los de empleo.

# ÍNDICE

Presentación .....	11
<b>Capítulo I - Antecedentes Generales</b> .....	13
En busca de nuevas respuestas .....	15
Tres historias con final feliz .....	18
La importancia del trabajo para hombres y mujeres con discapacidad visual .....	21
Hacer de las personas con discapacidad visual ciudadanos plenos .....	23
Los esfuerzos del pasado .....	24
<b>Capítulo II - El desafío de la innovación</b> .....	29
Las apuestas .....	31
Restricciones iniciales .....	33
Distintos focos y prioridades para un mismo propósito:	
La inserción laboral .....	36
Características del Programa .....	38
Actividades de capacitación e inserción laboral .....	44
Actividades de fortalecimiento institucional .....	53
Evaluación de programas sociales .....	56
<b>Capítulo III - Reproducir las buenas prácticas</b> .....	59
Impacto positivo en la trayectoria de vida de personas con discapacidad visual .....	61
Lecciones aprendidas .....	64

## PRESENTACIÓN

- ¿Cómo generar oportunidades de inserción laboral para las personas con discapacidad visual?
- ¿Cómo motivar a las empresas para que las incorporen?
- ¿En qué áreas laborales tienen buenas posibilidades los trabajadores con esta discapacidad?
- ¿Cómo se prepara a una persona no vidente para ingresar al mercado laboral?

Este documento intenta ofrecer una respuesta a estas preguntas, tomando como referencia las buenas prácticas desarrolladas en la materia en la Argentina, Chile y Uruguay. En estos países se realizó el Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual y, al analizar su recorrido y los resultados logrados, aparecen las respuestas. Estudiar el proceso, conocer qué objetivos se propusieron y cómo se fueron alcanzando permite extraer importantes lecciones y aprendizajes, que deben ser registrados para aportar a futuras iniciativas en el trabajo con población discapacitada.

Este documento describe el curso de ejecución del Programa, que se desarrolló simultáneamente en los tres países, entre los años 2000 y 2005. En él se da cuenta de aquellos factores que hicieron de esta iniciativa una experiencia exitosa, pero también de aquéllos que representaron desafíos. El material que aquí se presenta puede servir para orientar a quienes tengan la iniciativa de desarrollar programas o proyectos similares y que compartan la preocupación por la plena inserción social de las personas con discapacidad.

El Programa surge con el objetivo de contribuir a la integración social de la población con discapacidad visual o con baja visión, por la vía de abrir oportunidades en el mundo del trabajo. Por ello, se buscan mejorar sus condiciones de empleabilidad y productividad. El trabajo se organiza en torno a tres ejes: una línea de fortalecimiento institucional, orientada a apoyar a las organizaciones de personas con esta problemática en distintos países; una línea de capacitación e intermediación laboral, que pone el acento en todas las actividades relacionadas con preparar a los postulantes para el trabajo, contactar empresas y abrir oportunidades laborales para lograr el cometido principal de insertar laboralmente. Y, por último, también se realizan acciones de apoyo para el trabajo independiente, tanto a través de microemprendimientos como de pequeños comercios; en este sentido, se trabajó en la forma de quioscos de ventas.

Asimismo, es un componente del Programa la comunicación y difusión, destinadas a otorgar visibilidad a los problemas de inserción social de las personas con discapacidad visual y, a la vez, a sensibilizar a la opinión pública, con miras a modificar prejuicios en torno a las potencialidades laborales de esta población en particular. Este texto no es un manual ni una guía operativa para actuar en el área de capacita-

ción e inserción laboral de quienes se encuentran privados de la visión. Se trata de un registro que releva los principales asuntos que están detrás del éxito del Programa realizado en el Cono Sur, pretendiendo, con ello, realizar una contribución para el desarrollo de iniciativas similares. Está ordenado en tres capítulos. El primero, entrega antecedentes generales y elabora el contexto social e institucional donde se desarrollan las acciones de capacitación e inserción laboral. El segundo, da cuenta de los dispositivos e instrumentos que utilizó el Programa y brinda detalles de sus componentes, metodologías y aciertos. Finalmente, en el tercer capítulo, se recogen las lecciones aprendidas.

# **CAPÍTULO I**

## Antecedentes Generales





## EN BUSCA DE NUEVAS RESPUESTAS

En el Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual participan diversos actores: las entidades del Estado relacionadas con materias de discapacidad y empleo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación ONCE América Latina (FOAL), las propias organizaciones de los países involucrados –Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes (FAICA), la Unión Nacional de Ciegos de Chile (UNCICH), la Fundación Braille del Uruguay (FBU)–, los organismos capacitadores, las empresas y las personas que buscan un cambio sustantivo en sus vidas.

La época actual nos enfrenta cada día a una dinámica de cambios y de progreso. Son cotidianos los avances tecnológicos, los descubrimientos en el campo de la salud, la innovación en la empresa y la gran creatividad para superar todo tipo de limitaciones. Pese a ello, las sociedades latinoamericanas no han sido capaces de ser eficientes en la tarea de facilitar que todos los individuos, más allá de sus particularidades, puedan desenvolverse autónomamente en sus respectivas comunidades. Este es el caso de las personas con limitaciones físicas de cualquier índole, a quienes, cultural y socialmente, no se les ha dado un espacio de plena integración en una sociedad cada vez más competitiva, individualista y poco integradora.

Sabemos que es necesario ser competentes, eficaces y productivos. Las personas con discapacidad también pueden serlo, pero requieren, más que otros, de un impulso. Este impulso, contra lo que parece, no va por el lado de la sobre protección, sino de la preparación para el exigente mundo del trabajo.

Se produce un círculo vicioso en el universo de la discapacidad y de quienes padecen alguna forma de disminución visual. La forma que tienen el Estado, la sociedad y las familias de acercarse a ellos es mediante acciones que tienden a protegerlos y que incurrir en el riesgo de cerrarles las puertas a la integración, ignorando sus potencialidades. Si bien es cierto que, en la Argentina, Chile y Uruguay, se registran intentos de desarrollar experiencias en el ámbito de la capacitación laboral y de superar el alcance de las medidas de corte asistencial, no se logró ofrecer alternativas de inserción normalizadas y en condiciones de igualdad. En los tres países se reportan testimonios sobre las dificultades de apoyar el tránsito, en la subjetividad de las personas con discapacidad visual, de la idea del “protegido” a la de “trabajador”. La caridad, la lástima, e incluso el temor, suelen estar detrás de la forma que –a pesar de los esfuerzos– ha predominado en el pasado en proyectos o planes.

Precisamente, en el pasado, no era fácil y no existían resultados alentadores en la línea de descubrir y promover las potencialidades y habilidades que los discapacitados visuales tienen. Esta es quizá la primera barrera que se debe superar para generar un cambio en la manera de ver y de intervenir en el tema de la discapacidad.

Con ese fin, el Programa de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad Visual constituye una propuesta innovadora, que cambia el foco de atención, dejando atrás

las medidas que sólo buscan proteger o aliviar, y propone una metodología nueva, donde todos los involucrados juegan un rol trascendental para alcanzar los objetivos.

No son pocos los actores requeridos para resolver la complejidad del problema de calificación e inserción laboral de trabajadores discapacitados. En este proyecto participan los gobiernos nacionales de los tres países, a través de las áreas de Estado pertinentes. En el caso de la Argentina, el Estado participa a través de la Unidad para Personas con Discapacidad y Grupos Vulnerables, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; en Uruguay, mediante la Dirección Nacional de Empleo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mientras que, en Chile, por medio del Fondo Nacional de la Discapacidad, dependiente del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN). En tanto, actúan como unidades ejecutoras del plan las organizaciones de personas con discapacidad visual. Y otros participantes que se activan, motivados por la experiencia que acumula el Programa, son las secretarías provinciales de desarrollo social o discapacidad en los países, así como los municipios. Todos ellos asumen responsabilidades institucionales y técnicas en el desarrollo del proyecto.

Los recursos provinieron de la cooperación internacional: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Fundación ONCE América Latina (FOAL). También se contó con el aporte de recursos de los gobiernos de Chile y la Argentina, que facilitaron las dependencias donde se desarrollaron las actividades del plan y se hicieron cargo de los gastos administrativos. El monto total del presupuesto del proyecto se presenta en el cuadro N° 1.

### **CUADRO N° 1**

#### **PRESUPUESTO TOTAL POR PAÍS SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL.**

<b>Origen de la fuente</b>	<b>Argentina U\$S</b>	<b>Chile U\$S</b>	<b>Uruguay U\$S</b>	<b>Total</b>
<b>BID</b>	626.900	500.700	272.400	1.400.000
<b>FOAL</b>	400.000	255.500	172.015	827.515
<b>APORTE LOCAL</b>	73.400	73.400	63.200	210.000
<b>TOTALES POR PAÍS</b>	1.100.300	829.600	507.615	2.437.515

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información aportada por los Subprogramas.

Además de los actores ya mencionados, otros agentes son convocados por el Programa para desarrollar las acciones y actividades requeridas: los consultores que imparten la capacitación, ya sean personas individuales o instituciones; las empresas, que son motivadas para abrirse a la posibilidad de contratar población con discapacidad visual, y quienes poseen esta discapacidad y buscan vencer sus propios temores y abrirse al camino de la autonomía y la autoresponsabilidad.

Partiendo de la premisa de que, mejorando las destrezas de esta parte de la pobla-

ción, se puede terminar con la tendencia discriminatoria a la hora de considerar habilidades y capacidades para desempeñarse laboralmente, se dan pasos cruciales, que rompen con las limitaciones sociales y culturales entre los mismos interesados y los empleadores, requisito fundamental para tener éxito.

Con el convencimiento de que la inercia de la acción asistencial se puede revertir instalando iniciativas innovadoras y diseños metodológicos adecuados, se implementaron acciones formativas y de capacitación y se instaló un mecanismo de intermediación laboral, que acercó y mostró al mundo de la empresa las capacidades que tienen las personas con discapacidad visual en el desarrollo profesional. Los resultados son ampliamente satisfactorios: población con esta problemática trabajando regularmente, dignificada, reconocida, estimulada y con proyecto de futuro.

## TRES HISTORIAS CON FINAL FELIZ

Las historias de beneficiarios de la Argentina, Chile y Uruguay muestran cómo la participación en el proyecto constituye un cambio significativo en la trayectoria vital de quienes logran una inserción laboral estable.

La fuerte desvinculación de la sociedad con el mundo de la discapacidad ha instalado barreras sociales y culturales para las personas con problemas visuales, las que se suman a su discapacidad física, obstaculizando la posibilidad de tener una vida normal, como las otras personas.

Sandra y Juan son un matrimonio con baja visión. Ambos provienen de familias humildes y socialmente muy vulnerables, en Chile, tienen una historia de vida muy similar y sintieron la discriminación desde sus primeros años de escolaridad. Pero, a pesar de la adversidad, asumieron su realidad, el ser personas diferentes.

Sus vidas describen muy bien los problemas que tienen que enfrentar quienes poseen discapacidad visual o baja visión para insertarse, con éxito, en sus respectivas comunidades y lograr autonomía para desenvolverse sin problemas. Se casaron jóvenes y vivieron años duros, conviviendo bajo el mismo techo con otros familiares, en una constante lucha por superar la cesantía y la escasez de dinero. Hoy, Sandra y Juan tienen un trabajo estable, que les ha permitido, por ejemplo, arrendar su propia casa.

El proceso que estos jóvenes chilenos vivieron no hubiese sido el mismo si no hubieran comprometido un gran esfuerzo personal. Desde pequeños, fueron capaces de aceptar las dificultades que significó integrarse a una sociedad que segrega a las personas con problemas visuales. Después de haber pasado por colegios diferenciales, lograron adaptarse al sistema educativo tradicional, sin haber obtenido casi ninguna ayuda asistencial por parte del Estado o instituciones benefactoras.

*“Mi papá me llevó a médicos, buscando mejorar mi problema –cuenta Juan–, y cuando la última opinión médica fue ‘No, no hay nada que hacer’, ya no hubo más que hacer con los médicos. El colegio me apoyó con las regletas para poder escribir y esas cosas; claro que, cuando necesité mi bastón, tuve que adquirirlo yo.*

*“Lo primero es ese choque, porque eres el bicho raro. Entonces ahí me deprimí, me gustaban las niñas y no me pescaban, porque era turno y, lógico, es la edad en que buscas la belleza estética y te interesa un carajo que tenga buen corazón el tipo o la tipa que tienes al frente. Entonces, ahí uno se da cuenta, ahí me di cuenta de que chuta, esto se viene duro, y tuve la inteligencia de darme cuenta, así va a ser toda mi vida.”*

Martín, por su parte, es uruguayo. Nació con una discapacidad visual total y fue criado en un ambiente familiar protegido. Su niñez transcurrió con toda normalidad, sólo lo diferenciaba del resto el hecho de que asistía a una escuela especial para niños con su misma dificultad; pero eso quedó atrás cuando, concluida la educación primaria, se integró a un liceo para personas sin discapacidad.

*“Me costó muchísimo –dice–. El haberme vinculado con personas que no veían y, luego, pasar a relacionarme con un mundo que ve, al cual me tengo que integrar tal cual soy. Fue duro, y para mi familia también, porque a mí me tenían que estar diciendo ‘¿por qué no vas y hacés la rehabilitación? ¿Por qué no tratás de salir e integrarte un poco más?’ Cuesta mucho desarraigarse de la familia, cuesta mucho pasar a no depender y saber decidir uno.”*

Martín debió enfrentar a un enemigo fuerte: su propio miedo a salir adelante, a ser autónomo y a aceptar su proceso de rehabilitación. Pero, una vez que tomó la determinación de avanzar en su inserción social, su vida cambió.

Otra historia es la de Daniel. Vive en Mendoza, Argentina. Tiene 32 años y es discapacitado visual desde los 19, cuando un tumor cerebral le quitó la vista y casi le arrebató la vida. Estuvo prácticamente un año en rehabilitación física para superar las secuelas producto de la operación a la que fue sometido.

Proviene de una familia de clase media. Antes de perder la visión, estudiaba y trabajaba para ahorrar dinero y comprarse una moto, su gran sueño. La repentina enfermedad se llevó sus ahorros y los de sus padres, y de paso, la tranquilidad económica de toda la familia, que, al cabo de un año, había vendido auto, casa y negocio para financiar los gastos hospitalarios y médicos.

En su caso, la familia fue un pilar fundamental en el proceso de adaptación que debió enfrentar. Ella, lejos de asumir una actitud sobreprotectora, siempre lo instó a no depender de su entorno y a encontrar sentido a las cosas que hacía. Hoy, sus padres están muertos y Daniel es capaz de enfrentar la vida en forma autónoma; incluso se ha hecho cargo de un sobrino de 15 años, hijo de su hermano que vive en otra ciudad.

*“En esos días en que yo me bajoneaba, mi mamá me decía: ‘Dani, vos no estás inválido. Así que vamos, levántate y ayudame a lavar, a hacer esto, a ir a comprar’. Yo rezongaba, pero hoy le agradezco por no dejarme caer, al igual que mi padre, que la primera vez que fuimos a pescar, me dice: ‘Bueno, Dani, ¿te ubicás acá?’. ‘Sí, le digo. ‘Acá tienes tu banquetta, acá la caja de pesca, yo me voy a ir más allá.’ ‘¿Y qué, no me vas a ayudar?’ ‘Dani, siempre lo hiciste antes, ¿por qué no lo vas a hacer ahora?’, me dijo, y se fue.”*

Para conseguir ser un individuo autónomo, se debe realizar un importante trabajo para reconocer y potenciar las capacidades y aptitudes personales. En el caso de las personas con discapacidad visual, ello resulta fundamental para el proceso de validación personal, pues vivir con un handicap negativo dificulta todo el proceso, desde la propia rehabilitación, las capacitaciones y aprendizajes, y, por supuesto, por la inserción laboral y social estable. En este contexto, resulta fundamental propiciar una socialización que abra la mente a la idea de participar de la sociedad desde los primeros años, vale decir, desde la educación primaria. No es la experiencia que hasta ahora han vivido quienes viven con esta dificultad. Por ello, parte importante de la tarea es instalar convicción y esperanza en cada uno de ellos.

Hoy resulta cada vez más habitual que las personas con algún grado de discapaci-

dad visual se integren a la educación escolar normalizada desde los primeros años. Hace una década, un buen número de alumnos se integraba una vez iniciado el ciclo secundario de educación, pues realizaba su formación primaria en condiciones de internos o en establecimientos de educación diferencial.

No es fácil abrirse paso para salir de los ambientes protegidos y generar una inserción en un mundo altamente competitivo y sexista.

*“Lo que pasa es que, cuando se agrupan un conjunto de personas con discapacidad visual, se produce como un cierto ghetto, se provocan vicios, se adquieren mañas, actitudes, cosas que son poco sanas. En cambio, si una persona con este problema se integra en un colectivo con no videntes, esa persona tiene que batallar más e integrarse. La integración no es llevar la sociedad a los no videntes, es llevar a estos a la sociedad”, dice Daniel.*

Aún no se logra sentar, en forma definitiva, una cultura social facilitadora de la integración de los discapacitados. En un círculo vicioso, se ha propiciado un tono sobreprotector de discriminación y subvaloración de las personas con problemas de visión, pero la integración supone romper ese círculo.

*“A raíz de que el discapacitado no informa (de su real potencial), hay un tabú, hay una creencia acerca de la discapacidad, sobre todo acerca de quien ha perdido la visión, porque hay gente que cree que, además de una persona con discapacidad visual, es sorda y tonta.”*

Esto incide en sus posibilidades futuras, tanto o más que la baja o nula capacitación a la que han tenido acceso, y no les permite acceder a posiciones laborales mejor remuneradas, desarrollar habilidades innatas, ni contar con aspectos fundamentales de seguridad social, como salud y previsión social, más allá de las pensiones para discapacitados que se entregan en los países.

En las tres experiencias relatadas, las herramientas de trabajo que obtuvieron los beneficiarios a través del plan no sólo les permitieron obtener buenas condiciones laborales, sino, también, elementos para desarrollarse normalmente en sociedad. Ello no hubiese sido posible de no ser por el empuje personal, la autodeterminación y el sentido de futuro que estas personas tuvieron. En el minuto en que se les presentó la oportunidad de generar un cambio en sus vidas, se animaron a intentarlo y aceptaron la invitación que les hacía el Programa.

## LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO PARA HOMBRES Y MUJERES CON DISCAPACIDAD VISUAL

Una gran cantidad de hombres y mujeres, con dificultades en la visión, se inscribió en el Programa, en cada uno de los países, en busca de mejorar sus habilidades laborales y acceder a un puesto de trabajo.

Para las personas con discapacidad, el trabajo tiene una connotación especial, es el punto más alto de un proceso que comenzó mucho antes, con la aceptación de la discapacidad en la propia familia y, luego, en la convivencia cotidiana en la escuela, para más tarde acceder a la preparación en los conocimientos y destrezas necesarios para su incorporación al mundo del trabajo. Este proceso implica, necesariamente, enfrentarse a los propios temores ante lo desconocido, pues, por una parte, el mundo laboral les resulta lejano, pero a la vez saben que ahí está la clave de su independencia personal.

La inserción laboral constituye una oportunidad trascendental para hombres y mujeres con discapacidad visual. Ellos han tenido que luchar con dificultades económicas, culturales y emocionales, en una condición de dependencia y desigualdad y aquí encuentran la posibilidad de insertarse en la fuerza laboral, en condiciones similares a otros trabajadores.

Sandra Bobadilla y su pareja Juan Jaque, beneficiarios del proyecto en Chile, lo lograron. En este sentido, Sandra asegura: *“Gracias al Programa ha cambiado netamente nuestras vidas, desde hace tres años”*. Ambos participaron en capacitaciones y se les gestionaron puestos laborales. Ellos están totalmente integrados en sus ambientes laborales y han superado la barrera de la pobreza. Experiencias como ésta se repiten.

Contar con un trabajo estable no sólo significa salir de la pobreza y la precariedad que afecta a un numeroso grupo de personas con discapacidad visual, también abre horizontes en otros aspectos de la vida, tales como el grupo de pares, la pareja y la familia, la participación social.

Muchas personas atendieron a la invitación del plan en los tres países y aceptaron el reto de buscar una alternativa de empleo. El cuadro N° 2 muestra que más de 2.500 personas se inscribieron en los registros del mismo.

Al momento en que tomaron el primer contacto con el proyecto en cada uno de los países, los beneficiarios no conocían todo lo que se les podía brindar, pero se interesaron de partida por la posibilidad de acceso a empleo que se les ofrecía. Este no era un curso de capacitación más, era una posibilidad de inserción laboral. La inscripción superó lo imaginado. Los beneficiarios se capacitaron, accedieron al empleo y, en muchos casos, se integraron a una red de relaciones que les ha permitido un contacto diferente con su propia discapacidad, un espacio para hacer amistad y armar lazos que pueden modificar incluso a sus propias organizaciones.

## CUADRO N° 2

### POBLACIÓN TOTAL INSCRITA POR PAÍS EN EL PROGRAMA REGIONAL DE INSERCIÓN LABORAL DE POBLACIÓN CONDISCAPACIDAD VISUAL

País	Total
Argentina	1.182
Chile	1.054
Uruguay	265
<b>Total</b>	<b>2.501</b>

Fuente: Información sistematizada por FOAL, sobre la base de datos suministrados por los Subprogramas.

Al revisar las bases de datos se observa que la mayor concentración de inscritos oscila en edades que van entre los 20 y 44 años. En materia de distribución entre hombres y mujeres, se observa que han participado en el proyecto más hombres que mujeres. El porcentaje de participación de las mujeres es del 43 %.

También hubo una importante participación de adultos mayores de 55 años, cuyas expectativas se centraron, básicamente, en la adquisición de conocimientos vinculados al uso de nuevas tecnologías como la informática, el manejo de correo electrónico e internet.

En cuanto al nivel de instrucción, los índices muestran claras diferencias entre los tres países. En Uruguay, muchos discapacitados visuales sólo tienen educación primaria completa, 36,6 %, mientras que la Argentina registra el 20 % y Chile el 14,2 %. Los índices de quienes cuentan con educación secundaria incompleta alcanzan al 40,4 % en la Argentina, el 28,1 % en Chile y el 72 % en Uruguay. Chile presenta los mejores índices en cuanto a educación post secundaria, pues el 70,8 % de los beneficiarios alcanzaban ese nivel de instrucción; mientras que en la Argentina sólo el 26,3 % alcanza este nivel de instrucción, y en Uruguay, el 20,1 %.



## HACER DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL CIUDADANOS PLENOS

| A través del Programa han logrado acceso a un puesto de trabajo 650 personas.

El conjunto de acciones y resultados que logra el plan bien puede entenderse como una tarea de ciudadanía, de cara a las personas discapacitadas visuales. Se trata de ofrecer igualdad de oportunidades y acciones de discriminación positiva para permitirles participar plenamente en la sociedad.

El Programa de Capacitación e Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual se propone actuar en tres ámbitos: apoyar a las personas por medio de la capacitación y la inserción laboral, apoyar a las organizaciones que las aúnan para un mejor desempeño en un mundo cada vez más exigente y contribuir a un cambio en la sociedad, comunicando e informando sobre lo que pueden hacer y lograr cuando se generan condiciones apropiadas para su desarrollo.

Los resultados que se alcanzan son contundentes<sup>1</sup>.

- En virtud de las acciones realizadas por el proyecto, obtuvieron un puesto de trabajo 287 personas en la Argentina, 280 en Chile y 83 en Uruguay.
- Se han impartido 129 cursos en la Argentina, 114 en Chile y 101 en Uruguay.
- Se ofrecieron 2.514 acciones formativas en los tres países. En la Argentina, se impartieron 1.102 acciones formativas; en Chile, 824, y en Uruguay, 588.
- El total de personas que recibió capacitación fue de 753 en la Argentina, 526 en Chile y 175 en Uruguay.
- Disponen de quioscos, Cadena Q, 48 discapacitados visuales en la Argentina, 22 en Chile y 5 en Uruguay.
- Se han impartido 8 cursos de fortalecimiento a las organizaciones, 4 en la Argentina, 3 en Chile y 1 en Uruguay.

**CUADRO N° 1**

Países	Cursos de Capacitación			Inserción Laboral		
	Acc. formativas	Cursos	Beneficiarios	Ins. Laboral	Quioscos	Total
Argentina	1.102	129	753	239	48	287
Chile	824	114	526	258	22	280
Uruguay	588	101	175	78	5	83
<b>Total Programa</b>	2.514	418	1.454	575	75	650

<sup>1</sup>La fuente de los datos que se presentan en esta sección es la FOAL, sobre la base de datos de los Programas.

## LOS ESFUERZOS DEL PASADO

Desde los años 90, y aun desde antes, se toman medidas legales y se diseñan proyectos dirigidos a población discapacitada en la Argentina, Chile y Uruguay.

No es el Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual el punto de partida de la acción pública en materia de protección y apoyo a población discapacitada. En los tres países donde se lo implementó –la Argentina, Chile y Uruguay–, se habían adoptado medidas legales de protección a la población discapacitada y existían precedentes respecto de planes de capacitación laboral.

Hasta ahora, tanto las políticas públicas como las propias organizaciones de personas con discapacidad visual, habían optado por privilegiar proyectos de tipo asistencial para resolver asuntos de salud, pensiones y ayudas para los discapacitados visuales. Era prioridad asistir, en primer término, a los beneficiarios, para luego pasar a la etapa de la promoción. No era factible pensar en promover cuando las personas con discapacidad visual no contaban con asistencia mínima, como, por ejemplo, el acceso a las ayudas ópticas.

El abrirse paso en al área laboral, incluyendo la inserción al trabajo, constituye una innovación sustantiva en política social. No había una preocupación seria, o, si la había, no se traducía en medidas por acoger a esta población como ciudadanos plenos, con derechos y deberes y con posibilidades de llevar una vida autónoma, independiente, satisfactoria y normal en el plano familiar, laboral y afectivo.

Históricamente, las políticas intentaron cubrir las necesidades básicas que tenían los discapacitados. Para ello, los distintos gobiernos buscaron cubrirlas a través de medidas como subsidios, pensiones y la legislación sobre porcentaje de empleados discapacitados en el Estado.

En el caso argentino, la pensión por invalidez de carácter no contributiva mensual asciende a US\$ 85; en Chile, a US\$ 45; mientras que en Uruguay es muy superior, elevándose a US\$ 74, siempre que la familia tenga un ingreso familiar inferior a lo que se recibe por la pensión.

En Chile y la Argentina, con más peso en este último país, existía una trayectoria de política pública en el área de la discapacidad y un amplio trabajo en el campo de la capacitación laboral en general. En ambos países la población discapacitada visual había participado en alguna instancia de capacitación, en alguna organización de o para discapacitados visuales, o se había conectado a una red en torno al tema. En tanto, las personas con discapacidad visual de Uruguay habían vivido un proceso diferente, con menos oferta y posibilidades, una tradición más asistencial y escasa experiencia en el área laboral y de capacitación, pues todas las acciones se circuns-

---

<sup>2</sup> El monto de las pensiones en dólares se ha calculado sobre la base de la cotización oficial del dólar en cada uno de los países del día 30 de diciembre de 2005

cribían a la rehabilitación. Ello hizo que la ejecución del Programa en Uruguay resultara más novedoso y complejo de administrar.

### **Medidas legislativas en la Argentina**

De los tres, la Argentina es el país que más trayectoria institucional tiene en el campo de la discapacidad. Las primeras acciones datan de los años 20.

Actualmente, la institución a cargo del tema es la Unidad para Personas con Discapacidad y Grupos Vulnerables, dependiente del Ministerio del Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos. Otra entidad que convoca a las organizaciones de personas con discapacidad visual es la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, donde participan las ONG's nacionales representantes de todas las discapacidades, y cuya función es coordinar, asesorar y promover la integración de las personas con discapacidad a través de distintas reparaciones del Estado.

- Desde 1981, se dispone de un cuerpo legal y normativo que establece la protección integral de las personas discapacitadas en áreas de salud, educación y seguridad social, como también franquicias y estímulos para neutralizar la desventaja que provoca la discapacidad.
- Existe una norma que certifica la existencia de la discapacidad, su naturaleza y su grado, en cada caso. Ese trámite es previo a la postulación de cualquier beneficio.
- Entre otras disposiciones en curso, está la Ley que obliga al Estado a que el 4 % de su personal contratado sean personas en situación de discapacidad, de ellos, el 1 % con discapacidad visual. Sin embargo, esta norma coincide con planes de modernización del sector público que restringen la contratación de personal, por lo que, en la práctica, no se está cumpliendo con la Ley.
- En 1994, se dictó la Ley N° 24.308 que, en su artículo tercero, señala la prioridad para las personas con discapacidad visual en el otorgamiento de concesiones de uso para la instalación de pequeños comercios en las reparticiones públicas y dependencias privadas que cumplen un servicio público.
- En 1994, también se dictó la Ley N° 24.452 denominada “Ley de cheques”, la que direccionaba la multa que se cobra por todo cheque mal extendido al fondo de financiamiento del proyecto para personas con discapacidad. Este fondo sufrió significativas modificaciones: fue suprimido por la Ley N° 25.413, pero con la sanción de la Ley N° 25.730, se volvió a conformar. Esta última norma fue reglamentada mediante el Decreto N° 1.277, de fecha 23 de mayo de 2003.

### **Preocupación en Chile por los “Grupos Vulnerables”**

A partir de 1990, el Gobierno de Chile incorpora a los “grupos vulnerables” de la población como uno de los objetivos prioritarios de la política social, incluyendo, entre ellos, a las personas con discapacidad. Se considera como “grupo vulnerable” a “todos aquellos que, mediante sus propios esfuerzos, iniciativas y recursos, no pue-

den acceder a los circuitos satisfactorios de necesidades básicas, por lo que es necesario apoyarlos mediante acciones específicas de política para incorporarlos a un proceso efectivo y real de integración social y de participación en el proceso de desarrollo social y económico del país".

- En 1990, se crea el Consejo Nacional de la Discapacidad (CONADIS), ente asesor del Presidente de la República en materias relacionadas con la discapacidad.
- En 1994, entra en vigencia la Ley para la "Integración Social de las Personas con Discapacidad", que crea el Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS).

Entre las acciones de política pública en el ámbito de la discapacidad, actualmente en curso, se cuentan:

- En 1990, el Ministerio de Salud reestableció la Unidad de Rehabilitación.
- A nivel nacional, existen 26 Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez, COMPIN. Ellas se encargan de la certificación de la calidad de "persona con discapacidad", de acuerdo a la ley de Integración Social.
- A partir de 1990, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, define una línea de trabajo que incluye planes especiales de capacitación.
- Durante 1995, dando énfasis a la normalización, se implementó un programa piloto que incorporó a personas con discapacidad en el 60 % de sus cupos, y sin discapacidad en el 40 % de cupos restantes.
- FONADIS define su campo de acción en 7 líneas de trabajo que son: prevención, rehabilitación, trabajo, educación, cultura y recreación, acceso a la información y a las comunicaciones y acceso al espacio físico.

### **El recorrido de Uruguay**

En Uruguay, la Dirección Nacional de Empleo (DINAE), dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es quien tiene la misión de desarrollar acciones que ayuden a compatibilizar las nuevas reglas y realidades del mercado de trabajo, con la competitividad de empresas y trabajadores, entre ellos los discapacitados.

- En octubre de 1989, se promulgó la Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas Discapacitadas. Ella establece un sistema para su protección integral (educación, salud, trabajo, seguridad social, transporte, arquitectura y urbanismo) e indica que el Estado debe tomar medidas en áreas como la formación laboral o profesional, destinando prestaciones o subsidios para ello. Asimismo, establece la creación de un servicio de asesoramiento para dar orientación laboral e información sobre mercados de trabajo.
- En marzo de 1998, a través de un convenio con la Asociación Cristiana de Jóvenes de Uruguay, se aprobó un Proyecto de Capacitación e Inserción Laboral para personas con Discapacidad (PROCLADIS), cuyo objetivo fue crear y apoyar el empleo nor-

malizado por medio de la orientación, capacitación y colocación laboral con apoyo. Sin embargo, en él no han participado discapacitados visuales ni personas con visión disminuida.

- A partir de 2000, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social realiza un Taller de Orientación Laboral, destinado a la población inscrita en el registro de población discapacitada y a los trabajadores discapacitados que perciben un subsidio provisorio.
- El Programa de Orientación Laboral a Desempleados, del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se abrió a la discapacidad por medio de convenios con la Comisión Nacional Honoraria del Discapacitado, organismo responsable de coordinar las acciones del Estado, bajo la tutela del Ministerio de Salud Pública.

Como se puede apreciar, los países en forma creciente, comienzan a incorporar los temas relativos a las discapacidades en las agendas de los gobiernos. La mayoría de las medidas son de carácter legislativo y algunas de ellas se refieren a temas de salud y previsión social. La idea de desarrollar políticas públicas dirigidas a ofrecer oportunidades de plena integración social y laboral a las personas discapacitadas y, entre ellas, a los discapacitados visuales, no ha sido incorporada. Por ello, el aporte del Programa de Inserción Laboral constituye un vuelco completo en la trayectoria anterior de las políticas.

## **CAPÍTULO II**

### El desafío de la innovación



## LAS APUESTAS

La participación social de las personas con discapacidad visual en la vida política, económica y cultural de los países debe orientarse, en primer lugar, a superar el “déficit de ciudadanía” que todo indica como una de las brechas fundamentales que impiden su plena inclusión social y laboral.

Todo proyecto de desarrollo e integración social no es otra cosa que una interpretación respecto del problema que se pretende responder, la que se refleja en las apuestas o hipótesis acerca de las soluciones posibles para superar o resolver el problema.

Los objetivos que están detrás del Programa de Capacitación e Inserción laboral para Personas con Discapacidad Visual son tres:

Primero, las personas con discapacidad visual pueden desempeñarse laboralmente con éxito en la medida que se vean a sí mismas como trabajadores y personas capaces. A la vez, las empresas romperán sus prejuicios en la medida que descubran que existen puestos de trabajo aptos para trabajadores discapacitados visuales, donde pueden llegar a desempeñarse incluso con mejores rendimientos que los trabajadores videntes.

Segundo, la capacitación laboral no es la principal ni la única herramienta que apoya la inserción laboral de los discapacitados visuales. Es una condición necesaria, pero no es suficiente. El encuentro entre una persona con discapacidad visual capacitada y habilitada para desempeñarse laboralmente y un espacio de trabajo en una empresa abierta a la integración de personas discapacitadas no se produce por la vía del mercado. Es imprescindible que actúe un gestor laboral, que realice tareas de intermediación para que puedan producirse inserciones laborales de discapacitados visuales.

Tercero, es necesario realizar una capacitación pertinente a las necesidades de esta población y a los requisitos de productividad que enfrenta el mercado. Debe ofrecerse capacitación en aquellos nichos del mercado de trabajo que presentan oportunidades laborales efectivas, lo que obliga a explorar en puestos de trabajo idóneos, así como en la búsqueda de pertinencia en la entrega de los elementos formativos adecuados. Esta es la gran apuesta y el gran acierto del proyecto.

El Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual fue diseñado inicialmente como un plan de capacitación y de empleo, con una mayor relevancia en el campo de la capacitación respecto del empleo. Sin embargo, en los casos de la Argentina y de Chile, lo que en la práctica ocurrió fue que el proyecto centró su atención en la problemática del empleo, lo que incide en los buenos resultados que se obtienen en esta materia.

### **¿Cuáles son las necesidades y las aspiraciones laborales de la población con discapacidad visual?**

Los participantes del Programa ingresan en él con la idea dominante de aprender computación y telefonía, pues se imaginan trabajando en call centers y en telemar-



keting y ventas, principalmente. Como hemos visto, el mundo de los discapacitados visuales, así como el de las personas con discapacidad en general, está cruzado por una fuerte dependencia. En algún grado, este fenómeno produjo que las expectativas que tenían los beneficiarios acerca del plan apuntaran a que éste les “diera trabajo”, sin considerar que él prepara, capacita e intermedia para lograr empleo, pero no “da trabajo” directamente.

Llegar a lograr un empleo es una responsabilidad de las personas y deben recorrer un camino de cambio de hábitos, preparación, capacitación y superación de sus temores y aprensiones para lograrlo. Uno de los problemas que debió enfrentar el Programa en los tres países fue el bajo nivel educativo de algunos beneficiarios y la importante participación de beneficiarios adultos de más de 40 años en condición de desempleo, lo que hacía muy difícil pensar en una inserción laboral que no estuviera vinculada al autoempleo.

A la vez, este no es un proyecto que se define como de capacitación en informática, sino que se apoya en esta herramienta para mejorar las oportunidades laborales de los participantes, poniendo énfasis en una capacitación a la carta, orientada al puesto de trabajo.

Efectivamente, el plan demuestra que el instrumento de la informática levanta barreras a la incorporación al trabajo, pero también demuestra que no es la única herramienta. El programa realizado en la Argentina exploró nuevas oportunidades en áreas en las cuales los discapacitados visuales tienen ventajas comparativas: Auxiliar Técnico Kinésico, Auxiliar Técnico Radiólogo, Catador de Aceite, Catador de Vino, Revelado de placas en cuarto oscuro, Curso de Belleza, Dulces, Estenotipia, Hilado de Lanás, Manipulación Higiénica, Testeo de Perfumes, entre los más significativos.

## RESTRICCIONES INICIALES

Como en todo plan social basado en el trabajo de diversos actores y destinado a abordar un problema particularmente complejo –como es el propósito de realizar acciones de capacitación e intermediación laboral para población discapacitada visual que deriven en puestos de trabajo para los participantes–, se enfrentaron no pocas restricciones iniciales. Pensando en futuras experiencias de este tipo, vale la pena destacar algunas limitaciones que, cabe suponer, formarán parte de los desafíos de proyectos similares que se instalen en la región.

### **Contexto Económico**

Factor gravitante en los inicios del Programa fue el adverso contexto económico en los tres países donde éste comenzó el proceso de implementación. En la Argentina, la brutal caída de los ingresos y la actividad económica se expresó en grandes dificultades de colocación laboral. Similar proceso, pero menos pronunciado, afectó la economía uruguaya. En Chile se vivían otras dificultades; si bien por cerca de una década la economía creció a tasas del 6 al 7 %, la posterior caída a un ritmo del 2,5 % afectó el ánimo y las expectativas de empresarios y empleadores. No obstante, cabe señalar que la tasa de desempleo, en los tres países, aumenta en el momento en que se instala el proyecto.

### **La Debilidad de las Organizaciones de Personas con Discapacidad Visual**

Desde la instalación del plan, se observó que las organizaciones de personas con discapacidad visual tienen debilidades. Su misión y estructura organizacional es ambigua, con poca participación e iniciativa de las bases. La precariedad de éstas instala una señal de preocupación respecto de su modernización, haciéndose evidente que estaban inmersas en una dinámica compleja. Si bien aspiraban a mejorar su desempeño organizacional, entregar mejores servicios, optimizar su gestión y renovar sus cuadros dirigentes, su realidad era otra, pues, durante la ejecución del Programa, se evidenció que no estaban preparadas para participar en una gestión profesional orientada a resultados, lo que constituye uno de los grandes desafíos de la continuidad de las acciones realizadas.

Hay que tener en cuenta que el proyecto se transformó en la primera experiencia de participación, en términos prácticos, de las organizaciones de personas con discapacidad visual en calidad de entidades ejecutoras, con la exigencia en términos técnicos y administrativos que ello implica. Esta gestión representa un salto desde un rol más bien reivindicativo a un desempeño asociado a la mecánica de proyectos y la prestación de servicios concretos.

### **Incompatibilidad Salarios / Pensiones**

Un tema que cruza al plan, que no se menciona en el diseño original y que se ha tornado más complejo a medida que se van alcanzando los logros en materia de inser-

ción laboral, guarda relación con la incompatibilidad entre la pensión asistencial por discapacidad y el salario. Si bien esta incompatibilidad existe en los tres países, es Uruguay donde se presentan más problemas a los trabajadores y a las empresas que los contratan.

En muchas ocasiones, el temor a perder la pensión inhibe a las personas con discapacidad visual de tomar la decisión de luchar por un trabajo, pues su historia de vida los lleva a pensar que jamás podrán optar por algo más estable, en términos económicos, que el acceso a ese beneficio. Es precisamente esa mentalidad la que se debe dejar atrás, pues, de no hacerlo, nunca se conseguirá una inserción plena en la sociedad.

En Uruguay, la Fundación Braille y la Unión Nacional de Discapacitados visuales están abocadas a la elaboración de un proyecto de ley para levantar esta incompatibilidad, que funciona como un incentivo perverso e instala aprehensiones en las familias frente al riesgo de perder la pensión por una “aventura laboral”. Esta situación, incluso, aparece como un problema para los empresarios, que no pueden obligar a las personas a que renuncien a su pensión y se ven enfrentados a la incomodidad de contratar “a la mala”, condición laboral diferente a la de los otros trabajadores de la empresa.

### **Problemas de Registro**

Ninguno de los tres países donde se implementó el Programa disponía de estadísticas ni estudios especializados en materia de inserción laboral de población discapacitada. Los datos requeridos para estimar el impacto del proyecto, tales como el total de población discapacitada visualmente por país; total de población con esa característica y económicamente activa, empleada y desempleada, y otras cifras provenientes de censos de población, encuestas de empleo o estudios especializados, o no existían o no eran confiables. En rigor, el material existente no permitía construir una línea de base, es decir, una medición cuantitativa, objetiva y validada, de la situación inicial de la población objetivo. De ahí la importancia del registro de información, que si bien no formaba parte del diseño original del plan, se ha realizado en los tres países.

### **Problemas de diseño**

En el proceso de desarrollo y ejecución del Programa se debió hacer frente a diversos aspectos que no fueron considerados al momento de su diseño y que reclamaron modificaciones, algunas de ellas nada de fáciles de convenir con las instituciones responsables del financiamiento. Entre ellas, vale la pena mencionar:

- No se tuvo en cuenta ni se entregaron recomendaciones técnicas relacionadas con la selección de los postulantes interesados en participar en el proyecto, asunto que los equipos de los tres países debieron resolver sobre la marcha.
- No se explicitaron criterios en torno al registro de información de los partici-

pantes en el plan ni acerca de la utilidad que este instrumento podría prestar a la hora de hacer seguimiento a los participantes, responder a posibles oportunidades laborales y gerenciar las colocaciones. Cada uno de los países debió desarrollar la modalidad de registro y uso de los datos.

- No se consideró inicialmente la adaptación a puestos de trabajo, ni en términos técnicos ni presupuestarios, situación que pudo ser modificada y que se ha evidenciado imprescindible para la consolidación de numerosos puestos de trabajo.
- En el diseño original del Programa, no estaba previsto el desarrollo de acciones orientadas a posibilitar una salida laboral por medio de autoempleo. El proyecto incorporó el acceso a administrar quioscos de ventas y microempresas.

## **DISTINTOS FOCOS Y PRIORIDADES PARA UN MISMO PROPÓSITO: LA INSERCIÓN LABORAL**

Para el aprendizaje que se puede extraer de los procesos llevados a cabo en la Argentina, Chile y Uruguay, es interesante observar cómo visualizó el equipo de cada país que debía enfrentar su cometido y valorar que, en el marco de un mismo diseño, cada país aportó una impronta particular.

### **La Argentina: flexibilidad, adaptación e innovación**

Al inicio del proceso, en la Argentina se mencionó como nudo crítico el habilitar a la población con discapacidad visual para la inserción laboral. Más que hacer frente desde el comienzo a las gestiones de inserción propiamente tales, el Programa decidió enfrentar los efectos del desempleo de larga duración que provoca en los trabajadores y en concreto en el colectivo de las personas discapacidad visual. También se tomó seriamente en cuenta el contexto económico y las restricciones que, en materia de empleo, presentaba una economía en severa crisis y recesión. El contexto de crisis y el análisis del mercado condujeron al equipo del proyecto a no priorizar la alternativa laboral clásica para población con discapacidad visual, telemarketing y ventas. Más adelante, el foco se fue moviendo de acuerdo a los cambios que ocurrían en el país y a los logros que fue alcanzando el plan. Esta fue la trayectoria:

- Haciéndose cargo de los déficits en materia de habilitación laboral, el Programa comenzó enfatizando el área de capacitación prelaboral.
- Con el correr del tiempo, el equipo redefinió su misión hacia nuevas áreas: la capacitación en informática, entendida como una herramienta que facilita las oportunidades laborales, y la búsqueda de nuevos nichos para la inserción laboral de discapacitados visuales, que lo llevó explorar con éxito en el área de tests olfativos y degustativos, tomando como supuesto que éstos tienen ventajas comparativas para ello.
- Más adelante, observando señales de recuperación económica, el proyecto reforzó actividades de capacitación en telemarketing.

En síntesis, la Argentina muestra un perfil innovador y flexible, capaz de ajustarse a las restricciones y a las oportunidades que se van presentando.

### **Chile, énfasis en la inserción laboral**

En Chile, la prioridad, desde el inicio, fue la inserción laboral, poniendo menos énfasis en las condiciones psicosociales de la población con discapacidad visual y en sus disposiciones culturales al trabajo. En un principio, se realizaron indagaciones en áreas distintas a la telefonía (administración y comercial), pero, con el tiempo, se evaluó que en telemarketing había un buen nicho de trabajo, por lo que se decidió

concentrar los esfuerzos en esa línea, obteniendo buenos resultados en materia de colocación e ingresos.

La apuesta por el telemarketing, la informática y las ventas resultó exitosa. Las señales del mercado orientaron al equipo a definir una estrategia centrada en una tríada de cursos: prelaboral, informática y capacitación “a la carta”.

### **Uruguay, capacitación y habilitación laboral**

El énfasis puesto en Uruguay recae en la capacitación, en tanto medio para superar las barreras instaladas en la población con discapacidad visual sin educación formal ni habilidades laborales ni trayectoria laboral. En este sentido, se procuró habilitar, capacitar y preparar a los discapacitados visuales para el mundo del trabajo, como también proveerlos de una experiencia laboral mediante prácticas laborales. Uruguay ubica el plan en una perspectiva de “normalización”, entendida como “realizar las actividades de capacitación en ambientes no especialmente dirigidos a población con discapacidad visual”. Con este fin, se buscó aprovechar la experiencia de organismos de capacitación que no habían trabajado con discapacitados, firmando convenios para que, en sus cursos, abrieran cupos a postulantes con déficit en la visión.

## CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

Para cumplir con el objetivo de formar, capacitar e insertar laboralmente, el proyecto estableció metas específicas, direccionadas a mejorar la empleabilidad y productividad de las personas discapacitadas visuales, mediante acciones formativas y de capacitación, acompañadas de un fuerte trabajo de “intermediación laboral”.

¿Cuáles son los dispositivos que instala el plan para alcanzar su objetivo?

- Una institucionalidad para su ejecución.
- Una red de relaciones institucionales que se generan para concitar apoyo y sumar actores a las acciones del Programa.
- Una dinámica de gestión profesional que reconoce distintas etapas y secuencias de trabajo.
- Un conjunto de ofertas y beneficios para la población con discapacidad visual que se ha inscrito como postulante.

### 1. La institucionalidad del Programa

El diseño del proyecto contempla la participación de tres actores a los que podemos llamar de “primera línea”. Ellos son: el actor gubernamental –que está trabajando en impulsar medidas de apoyo a población discapacitada–, las organizaciones nacionales de discapacitados visuales –protagonistas y líderes del plan– y la Unidad ejecutora en su condición de órgano gestor. Estos tres actores participan en el Comité de Dirección, que es la entidad directiva del Programa.

#### a) El Comité de Dirección

El Comité de Dirección es el organismo máximo de conducción del proyecto. Está conformado por la organización nacional de discapacitados visuales y la entidad gubernamental relacionada con el tema de la discapacidad. Participan también en las reuniones del Comité los coordinadores de los planes en el país, quienes actúan como secretarios ejecutivos, aunque no tienen derecho a voto. Los Comités en los tres países sesionan con regularidad una vez al mes. En los primeros meses de trayectoria del Programa, estas reuniones eran más frecuentes, dada la gran cantidad de temas que era necesaria resolver y, hacia el final del período de ejecución, las reuniones tendieron a espaciarse.

Los Comités otorgan piso político al proyecto y son una instancia que instala un diálogo que garantiza legitimidad a las acciones en curso, así como acredita transparencia en las decisiones y procedimientos. El comité aprueba los contratos del personal que conforma la secretaría ejecutiva del plan y los contratos con las empresas que impartirán actividades formativas y de capacitación.

#### b) El actor gubernamental

El apoyo de los gobiernos es clave para la solidez institucional del Programa. Cuando el Estado ampara las acciones de capacitación e inserción laboral de

discapacitados visuales, le brinda la categoría de una política pública. Este respaldo constituye una buena carta de presentación cuando el gestor laboral se dirige a la empresa. El trabajo codo a codo con secretarías gubernamentales de discapacidad permite el intercambio de experiencias y prácticas en materias generales comunes a las distintas discapacidades que nutre y retroalimenta al sistema en su conjunto. A la vez, la experiencia específica del trabajo que se logra desarrollar en el marco de los recursos profesionales e institucionales asociados al proyecto beneficia a las secretarías nacionales y a los planes que se implementan en los países.

### **c) La organización de discapacitados visuales**

La organización nacional de discapacitados visuales es una entidad privada sin fines de lucro que actúa como unidad ejecutora del Programa. Esto significa que esta entidad participa en la toma de decisiones relevantes para la marcha del proyecto, en conjunto con la autoridad gubernamental que participa en el comité de dirección.

### **d) La Unidad Ejecutora del Programa**

Está constituida por un equipo de profesionales, entre los cuales se cuentan: un coordinador ejecutivo, uno o dos profesionales del área de la intermediación laboral, un contador auditor y personal administrativo.

El perfil profesional y la experiencia de este equipo tiene incidencia sobre el desarrollo de los planes, pues el trabajo no requiere sólo capacidad profesional, sino conocimiento del medio de las organizaciones de discapacitados visuales, del contexto económico y empresarial y del mercado de instituciones y consultores idóneos para la prestación de servicios de capacitación, sin contar con atributos de trato y calidad humana para acoger y encausar a los postulantes que se acercan al proyecto.

## **2. Las Organizaciones de Discapacitados Visuales actúan como Entidades Ejecutoras**

La entidad ejecutora del Programa fue, en los tres países, una organización de carácter nacional relevante en el mundo de los discapacitados visuales. En el caso argentino, fue la Federación Argentina de Instituciones de Discapacitados visuales y Amblíopes (FAICA); en Chile, la Unión Nacional de Discapacitados visuales de Chile (UNCICH), ex Unión Nacional de Instituciones Tiflológicas de Chile (UNITCH), y en Uruguay, la Fundación Braille. Solo en el caso de Uruguay se trata de una fundación que presta servicios a la población con discapacidad visual. En la Argentina y Chile la responsabilidad de actuar como entidad ejecutora recayó sobre las organizaciones representativas.

No es casual que el proyecto establezca esta responsabilidad en una organización de discapacitados visuales y no en la secretaría de discapacidad o empleo a nivel de los gobiernos. De esta forma, se busca fortalecer a esas agrupaciones, con miras a apoyar su rol como voceras y representantes de las demandas y derechos de la po-



blación que representa, pero buscando ampliar su rol más allá de la reivindicación, para abrirse a la idea de prestar servicios. Se entiende que estas instituciones son las encargadas de velar por la existencia de políticas públicas orientadas por principios de equidad, integración social e igualdad de oportunidades.

### **3. Dinámica del trabajo profesional de la Unidad Ejecutora**

El equipo de la Unidad Ejecutora del Programa es el responsable de llevar adelante diverso tipo de tareas que se señalan a continuación:

#### **a) Invitación y convocatoria**

Se refiere a la difusión del plan para inscribir a los beneficiarios y beneficiarias que postulan para recibir capacitación e inserción laboral.

Para ello, en los tres países, se acudió a los registros de discapacidad existentes en el país, se realizó difusión a través de los medios de prensa y se pidió la colaboración de las organizaciones de discapacitados visuales así como de otras organizaciones o entidades con experiencia de trabajo en el sector.

#### **b) Administración de un registro de beneficiarios**

La totalidad de personas inscritas en el proyecto y sus datos personales más importantes, así como las actividades en las que participaron, fueron ingresadas a un Registro de Participantes, que dio origen a una base de datos que, en los tres países, deja instalado un registro exhaustivo acerca de la discapacidad visual que no existía previamente. Si bien funcionan registros de personas beneficiarias del sistema de salud, de pensiones o de educación diferencial, un resultado interesante de las acciones del Programa es que permite confirmar que un numeroso elenco de personas con discapacidad visual se encontraba reservada en su hogar sin participar en organizaciones o planes públicos. Estos se presentan en las capitales y también en regiones y provincias.

#### **c) Elaboración del perfil del postulante**

El gestor laboral elabora un perfil del postulante orientado a conocer sus potencialidades laborales y sus requerimientos de apoyo formativo y de capacitación. Este perfil permite identificar recomendaciones en torno a un desenlace laboral en empresa o en iniciativas económicas independientes.

#### **d) Cursos de Formación y Capacitación de Personas con Discapacidad Visual**

El proyecto ofrece los siguientes cursos a los participantes:

- Cursos Prelaborales dirigidos a la capacitación previa a la integración laboral de los participantes.
- Cursos de capacitación denominados “a la carta” y que responden a las necesidades concretas de una oferta de trabajo.
- Cursos de Gestión Social de instituciones o de fortalecimiento institucional de las existentes.

- Cursos de capacitación en informática.
- Cursos en gestión de pequeño negocio.

#### **e) Indagación en el sector productivo**

El gestor laboral sondea el mercado y analiza oportunidades laborales en el sector productivo por medio de visitas y contactos directos con empresas con las cuales establece acuerdos para el desarrollo de práctica laboral de trabajadores, en algunos casos, y para la colocación laboral de trabajadores discapacitados visuales en la mayoría de los casos.

#### **f) Inserción laboral del trabajador**

En virtud de las tareas de intermediación laboral que han detectado las potencialidades y necesidades de respaldo de los trabajadores, así como de las oportunidades que se presentan en las empresas, se producen las inserciones laborales de los trabajadores discapacitados visuales, ya sea en empresas o en unidades productivas independientes

La intermediación laboral constituye la actuación más importante de cuantas se suceden en el proceso de integración laboral. Consiste en la presentación de los objetivos del programa a los empresarios, con el propósito de merecer el convencimiento de los empleadores, y que, finalmente, los candidatos que ya han sido capacitados y entrenados puedan acceder a un empleo concreto. La función la llevan a cabo, principalmente, los gestores laborales y su esfuerzo no se limita a la mera detección de un puesto de trabajo vacante susceptible de ser ocupado por una persona con discapacidad visual, sino que han de enfrentarse con toda una cadena de actuaciones que abarca desde el momento inicial en el que el candidato acude por primera vez a las oficinas del plan hasta que finalmente puede ser contratado por un empresario.

El entorno no ha sido nada favorable ya que en los tres países ha sido necesario convencer al empresariado de que las personas con discapacidad visual pueden desempeñar su trabajo con igual competencia que el resto de los trabajadores, y además, en los casos de la Argentina y Uruguay ha coincidido con una de las crisis económicas más importantes de su historia. Un entorno que hace merecedor de los máximos elogios cada uno de los empleos conseguidos.

El gestor laboral entrevista al candidato y elabora una ficha técnica donde quedan recogidos los aspectos más relevantes de su currículum y de sus aptitudes hacia el trabajo. En esta evaluación ya se propone a cada candidato un plan de capacitación para fortalecer todas sus posibilidades para acceder al campo laboral. Precisamente, esta propuesta determinara la incorporación a un curso de capacitación de acuerdo a sus necesidades y, sobre todo, de acuerdo a sus mejores capacidades.

Finalizada la etapa formativa, el beneficiario del proyecto quedará a la espera de una posible oferta de trabajo. Esta oferta puede surgir del lado empresarial, pero, normalmente, ha sido detectada también por el gestor laboral

que, mediante un plan de visitas previamente diseñado, acudirá a continuas citaciones con responsables de personal o empresarios, para convencerles de que el mejor candidato para la vacante que tienen en la empresa es uno de nuestros participantes. Esa labor técnica de persuasión y de argumentación, en ocasiones exigirá que el Programa tenga que asumir un conjunto de adaptaciones del puesto de trabajo. Una eventualidad que ha resultado de gran trascendencia en el proceso de colocación y que sin embargo no estuvo prevista en la planificación del proyecto.

El final del proceso tendrá como resultado que el gestor laboral ha conseguido convencer al empresario de la idoneidad de nuestro candidato, después de una sucesión de entrevistas y compromisos. Pero su labor todavía no habrá terminado, nuestro beneficiario se incorpora a su nuevo puesto de trabajo y el gestor laboral, todavía durante unos cuantos meses, visitará al empresario para comprobar que la integración se ha producido con éxito. Ciertamente, en varias ocasiones, esta fase posterior no se produjo con resultados positivos y el candidato fracasó, o, sencillamente, no consiguió satisfacer las expectativas esperadas. Será otra vez el gestor laboral quien, atento a paliar este eventual fracaso, rápidamente propondrá al empresario otro candidato en sustitución.

Ahí termina el proceso, cuando el empleo está confirmado, se ha superado el período de prueba y nuestro trabajador es ya un ciudadano de pleno derecho. Cuando todo ha resultado así de bien, el gestor laboral seguirá insistiendo para que lo intente con otro trabajador. Un esfuerzo que se ha repetido durante cuatro años y muchas veces, tantas hasta conseguir los 650 empleos alcanzados.

#### **g) Difusión y Comunicación**

Adicionalmente, se realizan tareas de difusión y comunicación social, a nivel de la opinión pública en general y frente a públicos específicos: las organizaciones de discapacitados visuales en el país, las provincias y municipalidades, las universidades, el sector público y el sector privado.

### **4. Las ofertas del Programa**

#### **¿Qué le ofrece el Programa a las personas con discapacidad visual?**

En la siguiente sección se detallan las actividades que desarrolla el plan. Por el momento, interesa señalar que es lo que éste ofrece a las personas inscritas como beneficiarias.

Se ofrecen distintas alternativas de capacitación, ligadas a una serie de gestiones tendientes a obtener su inserción laboral. Esta inserción puede consistir en ingresar a trabajar a una empresa o emprender una iniciativa productiva independiente, ya sea la administración de pequeños negocios de quioscos o de microempresas.

Cuando la inserción laboral es en empresa, se ofrece el beneficio de adaptación al puesto de trabajo. Este consiste en la instalación de proyectos informáticos para discapacitados visuales con la programación necesaria para el puesto de trabajo en cuestión. El plan entrega en comodato el programa computacional. Este comodato

se asigna a la organización nacional de personas con discapacidad visual.

También ofrece una salida laboral como trabajador independiente en la administración de quioscos. En este caso, se aporta en comodato el quiosco y un capital para la instalación del negocio. El comodato se extiende también en este caso a la organización nacional de personas con discapacidad visual.

A su vez, se apoya a los trabajadores discapacitados visuales que optan por el camino de la microempresa, con cursos a la carta y créditos y/o capital semilla.

El proyecto también tiene ofertas de fortalecimiento institucional para las organizaciones de discapacitados visuales por medio de cursos para miembros de las organizaciones.

El participar supone muchas veces otros beneficios que pueden ser llamados “intangibles”, pero que los beneficiarios mencionan con entusiasmo. Ellos encuentran un espacio de acogida, de diálogo, de relacionamiento con otros discapacitados visuales y de apoyo para sus proyectos.

En síntesis, las ofertas del Programa a las personas con discapacidad visual inscritas como beneficiarios son las siguientes:

- Cursos de formación prelaboral.
- Cursos de informática.
- Cursos de capacitación en oficios.
- Cursos de gestión de pequeño negocio.
- Cursos de fortalecimiento institucional para organizaciones de discapacitados visuales.
- Crédito y/o préstamo para instalación de pequeño negocio.
- Planes computacionales para personas con discapacidad visual adaptados al puesto de trabajo (en comodato).
- Módulo de quiosco para instalación de negocio (en comodato).
- Vínculos con las organizaciones de personas con discapacidad visual.
- Gestión de intermediación laboral ante las empresas.

# ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN E INSERCIÓN LABORAL

En esta sección se detallan las actividades concretas realizadas en los tres países. Primero, se aborda el tema de la capacitación. Luego, se hace referencia al papel desempeñado por las consultoras. Más adelante, se aborda directamente el tema de la inserción laboral, analizando asuntos tales como el rol del gestor laboral y el nexo con las empresas.

## 1. Capacitación e Inserción Laboral

Se ofrecieron 2.514 vacantes en cursos de capacitación. Algunas personas tuvieron la oportunidad de acceder a dos y más cursos, por ejemplo, prelaboral, informática, a la carta.

Este componente se estructuró con el propósito de preparar a personas con discapacidad visual con los mejores niveles de capacitación y, a través de gestiones directas de intermediación laboral, procurar su acceso a puestos de trabajo.

Los cursos impartidos por este componente son:

- Curso de informática en tiflotecnología, Windows, Word, Excel, Access y uso de internet. Ellos se imparten a grupos de un máximo de cuatro personas y en turnos de no más de cuatro horas.
- Cursos de formación prelaboral. Se trata de talleres para desarrollar habilidades sociales y laborales, dictados por psicólogos con especialización en el mundo del trabajo.
- Cursos de adiestramiento específico, que incluyen formación de teleoperadores y otras especialidades demandadas por el mercado laboral.

Las capacitaciones de este componente son “a la carta”, vale decir, de acuerdo a determinados puestos de trabajo y necesidades del empleador. Este vínculo lo establece el gestor laboral, quien identifica las posiciones que pueden ser ocupadas por los beneficiarios y gestiona su contratación.

### a) Capacitación en Informática

La capacitación en informática se imparte a tres tipos de usuarios: instructores, para que formen a otros; beneficiarios en general y, en menor medida, a beneficiarios que están trabajando, pero necesitan mejorar su rendimiento para conservar o mejorar su empleo.

Los tres subprogramas dividieron las actividades de capacitación informática en dos módulos: adquisición de conocimientos básicos de la operación informática bajo Windows para personas con discapacidad visual y profundización del paquete Office, con arreglo a la actividad laboral concreta que se va a desempeñar, proceso que suele ir acompañado de la adaptación al puesto de trabajo.

Los cursos de informática son vistos como un instrumento fundamental para la inserción laboral de los discapacitados visuales. Se estima que el dominio de la informática es un instrumento de integración que los iguala al resto de la población, eliminando las diferencias y barreras. Pese a ello, hay beneficiarios que sostienen que hay materias que se pasan en forma somera (pantallazo de los temas). También se cuestiona la conformación de los grupos, la que no sería suficientemente homogénea, dificultando el aprendizaje grupal.

#### **b) Capacitación Prelaboral**

El propósito de la formación prelaboral es generar hábitos de trabajo en una población con escasa o ninguna experiencia, con sesgos asistencialistas y poco emprendedores.

Los cursos prelaborales son especialmente importantes en Uruguay, pues la población beneficiaria presenta importantes déficits de formación inicial. El equipo, con apoyo del Comité de Dirección, tomó la decisión de aumentar las horas de esta capacitación, de 20 a cerca de 50 horas.

En la Argentina, se asocian los cursos prelaborales con la habilitación general para el trabajo y se pide a los consultores que realizan la capacitación que aporten un perfil laboral de los participantes.

En el caso prelaboral, en general señalan que *“el curso contribuye a la autoestima y a apreciarse mejor como persona”*. Además, valoran *“el aprendizaje de cosas concretas que ayudan a postular y a permanecer en un empleo”*, por ejemplo, cómo enfrentar una entrevista de trabajo. También aprecian el hecho de participar en un grupo de pares que enfrenta situaciones similares.

#### **c) Capacitación en Telemarketing**

El telemarketing constituye una de las principales áreas de capacitación para la inserción laboral en Chile. Es también un área relevante en Uruguay. En la Argentina, por el contrario, no fue un ámbito priorizado en el momento del arranque del Programa, atendiendo a las pocas probabilidades de inserción laboral en momentos de crisis económica; pero, al iniciarse un proceso de recuperación, y como consecuencia de los análisis de mercado correspondientes, el telemarketing se incorporó a las líneas de trabajo del proyecto.

En Chile, a juicio de un capacitador en telemarketing, el nicho del call center es inmenso y constituye una buena oportunidad, pues los discapacitados visuales tienen buena dicción y la capacidad de determinar el estado de ánimo de las personas, don muy apreciado en esos lugares.

El telemarketing es evaluado positivamente, porque *“se aprende una técnica concreta de trabajo”*. Los beneficiarios aprecian un nexo claro y posible entre la capacitación y el desempeño laboral posterior.

#### **d) Cursos por Demanda**

Los cursos por demanda tuvieron una expansión interesante en el caso de la Argentina, donde el plan se volcó a detectar nuevos nichos de mercado. Entre los cursos impartidos, se cuenta el de auxiliar técnico radiólogo, pensado para

insertar gente en hospitales públicos y privados, y asimismo el de testeos olfativos y gustativos. A ellos se suman cursos de estenotipia, que se imparten en ese país. En Uruguay, este tipo de cursos se realiza en las áreas de ventas, producción hortícola y auxiliar de cocina.

Los cursos dictados en cada uno de los países fueron:

- En la Argentina: Auxiliar técnico-asistente kinésico, bibliotecología, cataador de aceite, catador de vino, auxiliar técnico radiólogo –para revelado de placas en cuarto oscuro–, consultoría de belleza, elaboración de dulces y alfajores artesanales, estenotipia, formadores, gestores sociales, hilado artesanal de lanas, informática para formadores y usuarios, operación de pequeños comercios, manipulación higiénica de alimentos, práctica coral, telemarketing y testeo de perfumes.
- En Chile: Fortalecimiento institucional, informática, inglés, operador telefónico y telemarketing, administración de infocentros, administración de módulos comerciales.
- En Uruguay: Paradigma, Access, Excel, atención telefónica, auxiliar, capacitación docente, digitación, emprendimientos, formadores, gestión de emprendimientos, gestión de kioscos, operador Windows, profundización en internet, scanner, telemarketing, ventas y vivero.

#### **e) Cursos de gestión y administración de pequeño negocio**

Los cursos de gestión y administración de pequeño negocio están asociados a dos líneas de trabajo: la gestión de kioscos e iniciativas microempresariales de autoempleo.

A partir de 2002, el Programa incorpora una línea de trabajo de microemprendimientos, consistente en la instalación de kioscos de la denominada “Cadena Q”. Ésta ha sido impulsada por la FOAL en diversos países de América Latina. Se trata de negocios de cercanía, instalados en una superficie pequeña, que, normalmente, son atendidos por una sola persona para la venta de cigarrillos, golosinas u otros. Ellos se financiaron con recursos aportados por la FOAL y se entregaron en propiedad a las organizaciones de discapacitados visuales, quienes, a su vez, los otorgan en comodato a los beneficiarios seleccionados como de esta alternativa de acceso a un puesto de trabajo.

El autoempleo asociado al desarrollo de microempresas se practica a través del otorgamiento de microcréditos, que permiten a los beneficiarios financiar la compra de la dotación mínima de insumos y máquinas necesarias para su puesta en marcha, previo análisis de la viabilidad de los proyectos.

## **2. Los consultores**

El Programa contribuye a generar capacidades entre personas e instituciones prestadoras de servicios de capacitación para discapacitados visuales.

Entre las tareas que debió asumir el plan se encuentra la de activar y, en ocasiones, contribuir a generar un mercado de consultoras que se especializaran en capacitación laboral de personas con discapacidad visual. En ninguno de los tres países existía este mercado de organismos capacitadores. En este sentido, en los tres casos se innovó en diversas formas de estímulo para la activación de un mercado de consultores, promoviendo que organismos que tenían experiencia en el trabajo con otras discapacidades se abrieran al trabajo con discapacitados visuales. También se logró que instituciones con trayectoria en temas de capacitación laboral en general aportaran esa experiencia para el trabajo con personas con discapacidad visual o que, como en el caso argentino, las universidades, con su poderoso prestigio académico, participaran como organismos de capacitación en el proyecto.

Los servicios de capacitación se contrataron de acuerdo a una modalidad mixta: consultores a título individual y empresas que prestan servicios de capacitación. Cabe destacar que, aun cuando se contrate a empresas, el Programa pone mucha atención en la persona que realiza la actividad, y se trabaja con los mismos agentes por años.

El papel de los consultores es clave en el contexto de una población que tradicionalmente ha sido asistida o ayudada y que, en esta oportunidad, busca otro tipo de beneficio: todos los capacitadores entrevistados manifestaron gran motivación y compromiso con el plan y las personas con discapacidad visual. Todos concuerdan también respecto al tipo de dificultades que surgen para lograr la inserción laboral, señalando que, en muchos casos, responden más a las restricciones que enfrenta el mercado de trabajo que a la discapacidad de los postulantes.

### **3. Intermediación laboral: el rol de gestor laboral**

El gestor laboral es el actor que liga las necesidades y potencialidades de los trabajadores discapacitados visuales con los requerimientos de las empresas y el mercado.

Una clave metodológica que explica los buenos resultados del proyecto es la intermediación laboral. El rol del gestor laboral resulta clave, pues enfrenta una amplia y compleja variedad de tareas. Tiene responsabilidades por el lado de la demanda, esto es, la población con discapacidad visual inscrita en el Programa, y por el lado de la oferta, representada por las empresas que requerirían contratar trabajadores discapacitados visuales.

Desde el lado de la demanda de trabajo, ésta se entiende como un conjunto de servicios de información, orientación y colocación, con el objetivo de lograr la inserción laboral. Ello requiere desarrollar un sistema completo de atención, que va desde la evaluación y orientación de las personas con discapacidad hasta la colocación. Al gestor laboral le corresponde realizar los perfiles laborales de los participantes y actualizarlos en la medida que inician sus procesos de desarrollo y formación.



Parte de su tarea consiste en tomar decisiones respecto a las necesidades de capacitación y formar grupos homogéneos y adecuados para los cursos programados. En particular, debe orientar la capacitación “a la carta”, dirigida a personas preseleccionadas por su idoneidad para puestos de trabajo previamente contactados. Desde el lado de la oferta de trabajo, la intermediación se refiere a contactar, motivar y convencer a la empresa para que considere la posibilidad de incorporar a trabajadores con discapacidad visual, labor que implica sostener reuniones con gerentes y ejecutivos del área de recursos humanos. Se debe explorar el perfil del trabajador requerido, apoyar a las empresas en la descripción de puestos y/o descripción de cargos y recibir información y asesoría en el proceso de inclusión del trabajador discapacitado a la empresa.

#### **4. El nexó con la empresa**

El Programa acuerda con las empresas contratos de práctica laboral o inserciones laborales de trabajadores discapacitados visuales.

##### **a) Práctica Laboral**

La práctica laboral puede tener diferentes concepciones. Una de ellas la entiende como un nexó entre la capacitación y el empleo; el pasante ejercita el conocimiento adquirido a la vez que existe la posibilidad de una contratación definitiva. Otra la asume como un “rompe hielo” en la empresa, que le puede demostrar al empleador la conveniencia de contratar al trabajador una vez terminado el período de práctica. Un tercer caso interpreta a la práctica laboral como una oportunidad para que el trabajador aprenda a trabajar.

El proyecto se comportó de diferente manera en los tres países. En Chile, por ejemplo, no se han gestionado pasantías. En Uruguay y la Argentina, especialmente en años de crisis económica (2001-2002), se constituyeron en alternativas laborales en un contexto de gran desempleo, pues los beneficiarios asumían la práctica como un trabajo y la beca como un salario. Actualmente, la situación ha cambiado, especialmente en el caso argentino, donde las pasantías ya no son un fin en sí mismo, sino que se entienden como enganche con la empresa para una futura contratación

##### **b) Adaptación al Puesto de Trabajo**

El trabajo realizado en esta materia no está considerado en el diseño inicial, y resultó de gran importancia. La adaptación a puestos de trabajo consistió en la instalación de los soportes informáticos necesarios para permitir el desempeño laboral de los discapacitados visuales, a modo de comodato en las empresas. Su operación constituyó un aprendizaje, pues se comprobó que, dado el costo de la instalación, no cabe pensar que las empresas o los beneficiarios estarían en condiciones de realizar la inversión, que, en este caso, se financió con los excedentes acumulados por cada subprograma. Cabe tener en cuenta que el plan computacional apto para estos menesteres, el programa JAWS, tiene un valor de U\$S 1.050.

En la Argentina, se usó un programa más avanzado, que sólo permite una adaptación por puesto; en Chile, con la compra de cada software, se instalaron cinco puestos de trabajo; mientras que, en Uruguay, se realizaron 13 adaptaciones para empleos en cargos administrativos de salud pública y escuelas primarias, entre otros. El proceso de instalación requiere un trabajo codo a codo con el o los responsables del área informática de la empresa, para ir ajustando las adaptaciones necesarias.

### c) Condiciones de Trabajo

Las expectativas respecto a la empleabilidad se fueron modificando en el curso del desarrollo del proyecto. En la Argentina y Uruguay no se tenían expectativas de contratos estables y formales por lo que la meta fue que la remuneración del trabajador no fuera inferior al salario mínimo.

Los mejores resultados en materia de condiciones de trabajo se alcanzaron en Chile, hecho que no resulta sorprendente porque, de los tres países, es el que presenta el contexto económico más favorable. En la Argentina, principalmente, se lograron trabajos en jornadas parciales; el 70 % de ellos son estables gracias a la gestión previa para definir el perfil del puesto. Si bien los salarios por hora son iguales o mejores al salario mínimo, vale decir, bajos, son acordes a la situación económica del país.

El cuadro N° 3 presenta el listado de empresas que han incorporado a trabajadores con discapacidad visual en su planta de personal.

## CUADRO N° 3

EMPRESAS QUE HAN INCORPORADO A TRABAJADORES DEL PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL PARA LA POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD VISUAL		
Argentina	Chile	Uruguay
Asoc. Civil Tiflonexos	AC y C comunicaciones	Alcan
Atento Argentina S.A.	Action Line	Belacil S.A.
B.A.C.	Aguas Andinas	Biblioteca Nac. de Discapacitados Visuales
Biblioteca Mpal. Bernardino	Alianza Químicos	Calprica
Café Martínez	Almacenes París	CCL-APRI
Caption Media S.R.L.	Atento	Confección de Bastones
Central de teléfonos del Ministerio de Salud y de la Agencia Córdoba de la Pcia.	Banco BCI	Confitería Luxemburgo
Comisión Provincial Asesora para personas con discapacidad	Bank Boston	Curtiembre Varna
Ecomchaco S.A.	Bellsouth	DHL
FLC Editora de Comercio	Cámara Oficial Española	Docencia en Yoga
Accture	Chilquinta	Docente Prelaboral

<b>Argentina</b>	<b>Chile</b>	<b>Uruguay</b>
Freddo	Clínica Oftalmológica Pasteur	Emprendimiento Productivo
Fundación BICA	Defensoría Penal Pública	Fábrica de Galletas Caseritas
Fundación FAOS	Dimerc	Forever Living Products
Hospital Larcade	Dirección del Trabajo	Gestión S.A.
Hospital Posadas	Espacio Mayor	Integra
INNSBRUCK	Exitel	Manpacking
Instituto de Haedo	FONADIS	Ministerio de Turismo
Jardín el Bosque	IPC Tres	Montevideo Shopping Center
LV4 Radio San Rafael	Media Corp	Nueva Esperanza
Mary Kay S.A.	Mercatech	Nuvó Cosméticos
Municipalidad de Florencio Varela	Metrópolis Intercom	Orben Representaciones S.A.
Municipalidad de Gral. Alvear	Nexos	Panadería Obelisco
Municipalidad de San Martín	Nuova Service	Paradigma
Municipalidad de Santo Tomé	Orsan	Pernesol S.A.
Pamarinos S.A.	Parque del Sendero	Producción y edición de CD
Paulo Torres	Prego	Producción y Venta de Panqueques
Staffin & Training Group	Radio Taxis Al Instante	Quiscos Solidarios
VISA S.A.	Santander GRC	Romiland S.A.
Clienting Group	Seguros Falabella	Rosa Silva
Nextel	Séller	Suat
American Express	Servinco	Supermercado SAGA
HSBC	Stic Chile	Tiempost
Ministerio de Trabajo de la Pcia. de Buenos Aires	SUBTEL	VIP
Repsol YPF	Superintendencia de Valores y Seguros	Vivero
Action Line, Fundación Tiflos, Farmacia Grupo Santoro, Clínica Monte Grande, Zoo de Buenos Aires, Obra Social del Ejército, Municipalidad de Ensenada, Dirección Educación Bs. As. Adultos 2000.	Terra Network	

## 5. La opinión de las empresas

A juicio de los empleadores, el contratar trabajadores con discapacidad visual no supone requisitos especiales en el proceso de admisión, el trabajador presenta un buen desempeño y aporta al clima laboral de la empresa.

Las relaciones entre el equipo técnico del Programa y las empresas se establecieron a nivel de gerentes generales y gerentes de recursos humanos. A pesar de la total ignorancia de estas personalidades sobre las posibilidades de inserción laboral de personas con discapacidad visual, en general, las empresas presentan buena disposición, apertura y una positiva opinión.

Respecto del proceso de selección, contratación e instalación del trabajador, cabe destacar:

- La selección de los trabajadores pasa por los procedimientos y requisitos propios de la empresa, sin medidas o criterios especiales.
- Se presentan pocas dificultades de adaptación y con gran disposición para corregirse.
- No hay sobreprotección ni ayuda especial.
- En algunos rubros, se requiere un período más largo de capacitación que el que requiere un trabajador vidente.
- Todos funcionan con iguales obligaciones y derechos que el resto de los trabajadores de la empresa.

Por otra parte, pasado el período inicial, en relación con el rendimiento de los trabajadores, se puede afirmar que la evaluación general es satisfactoria y positiva:

*“Las personas que se han integrado desarrollan muy bien y con mucha responsabilidad sus tareas. Son más responsables, hacen su trabajo a conciencia.”* (Empresa argentina que incorporó trabajadores con discapacidad visual.)

Como cabe suponer, el rendimiento depende del rubro y de la persona, pues, para tareas similares, hay algunos que son destacados y otros a los que les cuesta llegar a un buen rendimiento. Se observa, sin embargo, que, en algunas actividades, quienes tienen discapacidad visual poseen mejor desempeño que los videntes.

Las entrevistas realizadas en empresas en los tres países consignan que, a juicio de los empleadores, los discapacitados visuales suelen ser más responsables, puntuales y productivos que el común de las personas, trayendo a la empresa beneficios en términos de productividad y orden. A su vez, su participación propina aportes al clima laboral, pues su incorporación ha contribuido a humanizar el ambiente de trabajo, creando un clima de mayor comprensión, profundidad y colaboración. Otros beneficios que se reportan son la contribución a bajar el nivel de ausentismo, la mejora en la opinión que los trabajadores tienen de la empresa y la satisfacción de ésta al considerar que está cumpliendo con un rol en el área de la responsabilidad social.

## **6. La opinión de los trabajadores con discapacidad visual**

Los trabajadores discapacitados visuales valoran los hábitos y conocimientos adquiridos en los cursos que imparte el Programa. No reportan discriminación en el trabajo y han aumentado su independencia personal y económica.

Para las personas con discapacidad visual, la inserción laboral es una gran oportunidad que valoran muy especialmente cuando acceden a un trabajo con contrato y remuneración adecuada. En general, se muestran agradecidos y hacen lo posible por tener un buen rendimiento. Según beneficiarios consultados, la combinación que comprende informática y capacitación para el puesto de trabajo entrega herramientas que los fortalece como personas y como trabajadores y constituye un apoyo eficaz para participar en el mercado de trabajo. Muchos de ellos no habían imaginado acceder a oportunidades de empleo como las que hoy tienen.

Los aspectos aprendidos en el proyecto que se mencionan como más importantes, son *“la mayor confianza en sí mismo”* y, en el caso de quienes realizaron prácticas, *“los conocimientos específicos del oficio”* (en la mayoría de los casos, recibieron salario). Destaca el hecho que se asevere que, en la experiencia laboral, no han encontrado mayores dificultades y que el trato recibido en el entorno de trabajo, en general, es bastante bueno.

## **7. Apoyo a microemprendimientos**

El Programa provee una alternativa de desenlace laboral en gestión de microemprendimientos y de kioscos, que ha tenido una gradual y positiva expansión como oportunidad de trabajo para población con discapacidad visual.

En los tres países, fue bien avanzado el desarrollo de la ejecución del plan, el cual se incorporó la línea de trabajo, como apoyo al desenlace laboral independiente, por la vía de la capacitación y el crédito o capital semilla para la instalación del negocio o la microempresa. Esta salida representa una buena oportunidad para trabajadores que no tienen el perfil que requieren las empresas para sus contrataciones, en particular, para trabajadores mayores de 40 años.

## ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

En el marco del Programa se han impartido ocho cursos de fortalecimiento institucional, cuatro en la Argentina, tres en Chile y uno en Uruguay, en los cuales ha participado un total de 170 personas.

Mejorar la capacidad institucional de las organizaciones de personas con discapacidad visual afiliadas a las entidades ejecutoras resulta fundamental para que puedan desempeñar en forma óptima sus labores dirigidas al desarrollo de la comunidad discapacitada visual. Sobre todo, al considerar que el diagnóstico inicial indica que, en los tres países donde se ejecutó el proyecto, estas instituciones tienen debilidades, las que se expresan en sus escasos recursos organizacionales, administrativos y financieros.

Se diseñó un plan de capacitación con contenidos tales como habilidades de dirección, competencias organizativas, conocimientos gerenciales básicos (estructura financiera, captación de fondos públicos y privados, gestión financiera y análisis jurídico/laboral) y conocimientos básicos sobre proyectos. Todos los contenidos se entregaron combinando asuntos teóricos y prácticos. También se otorgaron becas y traslados para la participación de residentes de provincias. Los cursos contemplaron, en su pedagogía, la formulación de proyectos para el desarrollo de las propias organizaciones que representaban los participantes.

Cabe mencionar que, desde la FOAL, los subprogramas recibieron un completo currículum para desarrollar en estos cursos.

El objetivo es dotar a estas organizaciones de la capacidad de gestión para implementar acciones de capacitación e inserción laboral, capacidad para administrar recursos materiales y técnicos (kioscos, programas JAWS, computadores, scanners y diferentes elementos tiflotécnicos adquiridos durante la ejecución del proyecto) y capacidad política para hacer de interlocutor con las autoridades y poner en la agenda pública el tema de la inserción laboral de población con discapacidad visual. La implementación de los cursos de fortalecimiento mejora las capacidades de liderazgo y ayuda definir expectativas más precisas respecto de las funciones de las organizaciones. Nuevas camadas de dirigentes se comprometen con estos procesos.

Es probable que, en este proceso, al igual a como sucedió con las experiencias de la Argentina, Chile y Uruguay, se produzcan “pequeños terremotos” al interior de las organizaciones, vale decir, renuncias, renovación de dirigentes, cambio generacional, reformulación de estatutos, etc. En la Argentina, Chile y Uruguay se recorrieron estos procesos, que estuvieron marcados por sentimientos de inestabilidad y discontinuidad entre antiguas maneras de operar y/o liderar las organizaciones, y las nuevas formas, que comenzaron a instalarse de la mano de grupos más jóvenes, que participaron en los cursos impartidos por el plan, con el objeto de vitalizar a las organizaciones. Ejemplos de lo sucedido son los siguientes:

En la Argentina, la organización Nueva Cultura logró gestionar su propia sede, cambió sus estatutos para poder prestar servicios de integración laboral y consiguió definirse como un centro de rehabilitación y vender sus servicios a obras sociales. La nueva presidenta de la organización aseguró que, *“ahora, después de fortalecerse y sacar adelante sus propios proyectos, están en condiciones de asumir una función en la FAICA”*. Cabe mencionar que la directiva se renovó en marzo pasado, y ahora 8 de los 10 integrantes de la Comisión Directiva han participado en los cursos de este componente. Hay otros ejemplos: Tiflonexos está vendiendo servicios como soporte virtual a personas con discapacidad visual, apoyándose en metodologías de presentación de proyectos aprendidas en el curso.

Otro caso de interés es el de la Biblioteca Argentina para Ciegos (BAC). Después del curso de fortalecimiento institucional, los cinco directivos que participaron, luego de hacer planificación y gestión, propusieron realizar un ejercicio de fortalezas y debilidades. Al poco tiempo, el presidente dijo que no podía conducir ese proceso y se retiró junto a otros directivos.

En Chile, en julio de 2004, un grupo vinculado al subprograma creó una comisión asesora a la UNCICH conformada por 50 personas. Se organizaron en cuatro áreas de trabajo y se abocaron a la reforma de sus estatutos. Entre los proyectos para el futuro proyectan un cambio institucional que les permita vender servicios a la población con discapacidad visual.

En Uruguay, la Unión Nacional de Ciegos logró reflotarse a partir del curso, pues, tras dos meses de su inicio, la institución se fortalece y asume un nuevo presidente. La actual gestión se propone promover cambios al interior del organismo, para lo que se definió, como primera tarea, contar con una sede.

### **Opinión de los Actores**

Los cursos de fortalecimiento institucional impartidos para participantes de las organizaciones de personas con discapacidad visual han contribuido a activar procesos de cambio en las organizaciones de los tres países y, a la vez, han aportado claridad en las áreas de trabajo a mejorar en el futuro.

Las entidades capacitadoras, tanto en Chile como en la Argentina, hacen una evaluación positiva de los progresos y el compromiso personal de los participantes en los cursos de fortalecimiento institucional. Sin embargo, también realizan observaciones para mejorar esta área del trabajo.

Señalan que las organizaciones tienen muy bajo desarrollo organizacional, están dirigidas con criterios personalistas y no institucionales y sin capacidad de proyectar acciones, materia que es necesario tener en cuenta al planificar el trabajo de fortalecimiento.

Como se ha expuesto hasta aquí, las actividades desarrolladas produjeron impacto en las organizaciones, pues se observan cambios en sus cuadros directivos, pero ello no indica que se hayan instalado los procesos de fortalecimiento buscados.

Si bien se realizaron las actividades de acuerdo a lo previsto y se logró que nuevos líderes o dirigentes capacitados accedieran a las directivas de las organizaciones, el trabajo realizado ha permitido evidenciar que éstas requieren desarrollarse en otros aspectos: definir áreas de trabajo que presten servicios útiles y eficaces a las personas con discapacidad visual y disponer de los recursos organizacionales y financieros para sustentar estas acciones. Esta línea de trabajo debe formar parte de las futuras iniciativas de fortalecimiento a las organizaciones de personas con discapacidad visual.

Todos los actores relacionados con el Programa, miembros de las organizaciones, personas que participaron en los cursos, capacitadores, agentes del proyecto, etc., coinciden en señalar que las organizaciones de personas discapacitadas visualmente enfrentan un momento crucial en sus procesos institucionales. Sienten y saben que deben cambiar para acoger las nuevas demandas propias de una época donde se reclama responsabilidad y eficiencia y donde las expectativas en torno al sentido de las organizaciones no se reducen a la gestión de ayudas de distintas fuentes, sino que se requiere ofrecer respuestas más pertinentes a una población que busca una integración justa y plena en la sociedad.

Se sostiene que es necesario un cambio estructural, que modernice y profesionalice las organizaciones, para que sean capaces de liderar una oferta de servicios adecuados para las personas con discapacidad visual y también para que consigan actuar como la voz pública de los derechos ciudadanos de esta población.

### **Comunicación y difusión**

El Programa contempló actividades de comunicación social orientadas a sensibilizar a la opinión pública para la integración social y laboral de la población discapacitada visual.

El propósito de este componente es sensibilizar a la población en general y a los empleadores en particular sobre las potencialidades laborales de las personas con discapacidad visual o disminuidas visualmente. Con este fin, se realizaron actividades de difusión para dar a conocer el plan no sólo a discapacitados visuales, sino a toda la población.

El resultado esperado es que la ciudadanía modifique su negativa visión asistencialista respecto de los discapacitados visuales y los valore como personas con derechos y posibilidades plenas de integrarse al mundo laboral y a la sociedad general. Para ello, se realizó difusión del proyecto a través del diseño de una página web, presentaciones del tipo cd card y entrevistas en medios de comunicación a los equipos de los Programas, a beneficiarios, a capacitadores y a empresas que se sumaron al desafío de incorporar a sus planteles a trabajadores con discapacidad visual.



## EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES

El Programa de Capacitación e Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual contempló en su diseño una actividad de evaluación de los procesos resultados. Esta evaluación permitió registrar su desarrollo y contar con instrumentos y criterios para asentar los progresos y las claves técnicas y metodológicas que explican esos resultados.

Evaluar un plan, además de analizar procedimientos, productos y resultados, es una forma de saber si sus hipótesis de base, sus conceptos centrales y su particular teoría funcionan para los problemas que pretende resolver. La preocupación mayor de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo consiste en levantar un juicio evaluativo acerca de la eficacia del Programa, desde la perspectiva de las responsabilidades públicas en materia social. En definitiva, el fin principal de la evaluación es el aprendizaje respecto de las formas que tiene el Estado en torno a los desafíos sociales que impone el desarrollo.

Diversas definiciones sobre evaluación apuntan a rescatar tres elementos: que es una tarea rigurosa y sistemática, que tiene un carácter retrospectivo y que emite juicios de valor sobre políticas o planes.

El Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual contó, desde el inicio de sus actividades, con un proceso evaluativo que corresponde a un diseño sistemático, orientado a evaluar los logros del mismo en relación con los objetivos originales. Sin embargo, no fue la evaluación del cumplimiento de objetivos el principal y único interés del examen, sino calibrar el potencial que presentan las herramientas metodológicas que constituyen las apuestas fuertes del proyecto, con miras a relevar aprendizajes para futuras políticas y planes dirigidos a población discapacitada visual.

La evaluación realizada presenta un carácter comprensivo y sistémico, pone atención sobre los procesos, los resultados y el grado de satisfacción de beneficiarios y agentes clave del Programa. Estos conceptos se definen de la siguiente forma:

- La evaluación de procesos examina el conjunto de actividades, procedimientos y acciones que realiza un grupo de actores determinados con vistas a alcanzar un objetivo buscado.
- La evaluación de resultados o efectos examina los resultados, entendidos como cambios o modificaciones que se producen en la población objetivo en un contexto determinado, producto de una intervención. Los efectos pueden ser esperados de acuerdo a los objetivos de cada uno de los proyectos, o pueden ser no esperados (imprevistos).
- La evaluación de satisfacción examina las percepciones, juicios y opiniones que los beneficiarios y agentes que intervienen tienen respecto de los procesos y efectos que han logrado. Para esta evaluación, cada uno de los agentes centrales que intervienen en el proyecto constituye una unidad de análisis. En térmi-

nos metodológicos, esto significa que los agentes son un objetivo de interés con particularidades propias. Se consideraron cinco unidades de análisis: los beneficiarios de las acciones del plan, las empresas ligadas al Programa, los organismos o instancias capacitadoras, las organizaciones de discapacitados visuales ejecutoras del proyecto y el sector público ligado al Programa.

De esta forma, se pueden registrar las acciones, la calidad de lo realizado, y los resultados y efectos obtenidos, así como la forma y modo en que los agentes involucrados interpretan y actúan en el marco del plan.



## **CAPÍTULO III**

### Reproducir las buenas prácticas



## IMPACTO POSITIVO EN LA TRAYECTORIA DE VIDA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL

A pesar de las adversas condiciones económicas iniciales, hacia la mitad del período de ejecución del proyecto, se habían cumplido y sobrepasado las metas de inserción laboral de los beneficiarios. Las acciones realizadas habían logrado generar una capacidad que no existía o era precaria en materia de entidades, personas o instituciones que imparten cursos de capacitación e intermediación laboral, contribuyendo con ello a fortalecer o instalar capacidad local. Paralelamente, hubo importantes progresos en materia de instalación institucional de políticas de capacitación e inserción laboral de discapacitados visuales. Ellas guardan relación con la generación y activación de una amplia red de organismos que se animan a participar en actividades de capacitación y que antes no lo hacían; entre ellos, algunas consultoras de antigua experiencia en capacitación, pero ninguna en discapacitados visuales, como también personas estimuladas por el plan, universidades y organizaciones de la sociedad civil. Por su parte, las empresas acumulan experiencia en una materia que antes parecía imposible: incorporar con mucha satisfacción y óptimos rendimientos a trabajadores con discapacidad visual. A la vez, hubo importantes logros en otras áreas relevantes, como microemprendimientos e instalación de kioscos de ventas, y en la expansión de las actividades a regiones y provincias en los tres países.

### **Tres experiencias que ilustran que la intermediación laboral puede cambiar la vida**

A mediados de 2002, Juan trabajaba en una empresa alimenticia, desde las 5.30 de la mañana, por el sueldo mínimo, mientras que Sandra, su pareja, no conseguía trabajo. Tras dos años de cesantía, la sustantiva reducción de su capacidad visual y la amarga noticia de que no podrían tener hijos había remecido la vida de ambos.

El colegio diferencial al que Sandra asistió en su adolescencia había entregado sus datos al Programa de Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual de Chile. Un llamado telefónico fue el inicio de un ciclo de sucesos que terminarían por cambiar sus vidas.

El equipo del proyecto en Chile trabajó con Sandra para superar las primeras barreras a la hora de encontrar un trabajo. Su capacidad de comunicación con el entorno estaba muy disminuida y esto requirió de una capacitación especial en el ámbito de la comunicación interpersonal y del manejo de su autoestima, para ayudarla a descubrir su potencial escondido tras de una vida en la oscuridad.

*“Yo estaba deprimiéndome cuando fui a la primera entrevista en el Programa. Ahí me dijeron que no servía de nada que yo me vistiera bien y fuera bonita si también era apocada, ése era el potencial que había que explotar y eso hicieron conmigo, de ahí fui a la entrevista a Valle Nevado, y quedé.”*

En la actualidad, ambos cuentan con un contrato de trabajo como consecuencia de

las diferentes capacitaciones y gestiones de intermediación laboral a las que accedieron por medio del plan. Juan trabaja como ejecutivo de cuentas primas de una importante institución bancaria; Sandra administra la central telefónica de la Dirección Regional Metropolitana de la Dirección del Trabajo. Ella relata:

*“Yo, abiertamente, soy una agradecida eterna del Programa Chile y lo seré siempre. Me daría lata que terminara, porque me gustaría que hubiera más jóvenes que lo aprovecharan y pudieran tener la vida que nosotros tenemos en este minuto.”*

En la ciudad de Montevideo, Martín pudo completar su formación secundaria e iniciar una carrera universitaria. Como era de esperar, el proceso de formación profesional para una persona con discapacidad visual requiere de un gran esfuerzo, pero Martín estaba empeñado en su objetivo: ser psicólogo. Sin embargo, el amor cambió sus prioridades, pues en la facultad conoció a su novia, quien luego lo empujaría a tomar la decisión de intentar acceder al mundo laboral. Por otro lado, la familia de su novia le hizo saber de sus temores, pues ella es vidente y la idea de que formalizara una relación con una persona que obviamente tendría muchas más dificultades de las comunes para poder desenvolverse los llenaba de aprensiones. Estas razones y la casualidad de enterarse, mediante un anuncio, de la oferta de cursos de capacitación que el proyecto impartía, por intermedio de la Fundación Braille, serían el motor para que las cosas cambiaran. Martín trabajó con fuerza, casi con ansiedad, para conseguir herramientas laborales que le permitieran insertarse en algún trabajo, y luego de algunas experiencias y mucho esfuerzo, por fin pudo entrar en una gran compañía de courier y enfrentar de manera distinta su futuro. Ahora que su inserción laboral es un hecho real, ha retomado sus estudios de psicología y, si todo camina bien, podrá titularse y ejercer su profesión. En definitiva, el plan le permitió encontrar el camino para poder planificar su futuro y construir su proyecto familiar y profesional.

*“Hoy me dan unas ganas tremendas de seguir estudiando, me motiva muchísimo a seguir, a formar mi familia y querer cada vez crecer más, tener más cosas, pensar en otros proyectos. En mi empresa me estimulan mucho a seguir estudiando, a seguir avanzando.”*

Daniel, en tanto, continúa viviendo en Mendoza y cumple el rol de jefe de familia, pues aún vive con su sobrino de 15 años, a quien mantiene y educa. Luego de experiencias de capacitación en distintas áreas y de empleos en diferentes campos, trabajo en una organización solidaria, en radiotelefonía y en la administración de un pequeño comercio. Pero, para la llegada del Programa a su vida, su búsqueda no había dado resultados. Luego sí, logró el respaldo para incorporarse a un puesto de trabajo en la Municipalidad de San Martín de Los Andes, donde ha podido canalizar todos sus esfuerzos e inquietudes. Gracias al apoyo brindado por el proyecto y la Secretaría de la Discapacidad de la Provincia de Mendoza, Daniel logró hacer valer la aplicación de la ley argentina que obliga a los organismos públicos a contratar como mínimo el 4 % de personal discapacitado y accedió así a un puesto de trabajo con contrato estable y salario digno.

Si se mira en perspectiva el proceso recorrido por el plan, el principal cambio logrado está en las ideas y las creencias de las personas. Los beneficiarios que, en sus inicios, carecían de iniciativa y compromiso frente a sus propios procesos de capacitación e inserción laboral, han comprendido que la única manera de acceder a un empleo estable es a través de la capacitación y que el trabajo sólo puede ser mantenido si están en igualdad de condiciones y son medidos bajo los mismos parámetros que sus compañeros de labor. Esta mirada de mayor igualdad también se está haciendo eco en las autoridades gubernamentales y municipales, quienes han expresado su interés y compromiso con políticas que impliquen nuevas oportunidades, especialmente en el ámbito laboral. A la vez, las empresas han derribado el mito de que abrir espacios de trabajo a los discapacitados visuales sería una aventura poco eficiente porque resultaría onerosa, compleja y requeriría de permanentes cuidados y atenciones. La experiencia muestra exactamente lo contrario, trabajadores responsables y rigurosos que saben que, cuando el sistema se abre para tratarlos en igualdad de condiciones, ellos no pueden fallar.

## LECCIONES APRENDIDAS

En esta sección final se recogen las principales lecciones aprendidas en el desarrollo del Programa de Capacitación e Inserción Laboral para Personas con Discapacidad Visual realizado en la Argentina, Chile y Uruguay. Se entiende que las mismas son claves metodológicas y aprendizajes institucionales útiles para futuras iniciativas en este campo. Ellas son:

- Importancia de la explícita vinculación del proyecto con la política pública en torno a la capacitación e inserción laboral de población discapacitada visual.
- Inserción del plan al interior de la entidad estatal responsable de los temas de discapacidad y/o empleo.
- Solidez y conveniencia de agenciar fuentes de financiamiento complementarias, como en este caso donde concurren el BID, la FOAL y los gobiernos.
- Foco del Programa en la perspectiva de la igualdad de oportunidades y derechos de ciudadanía de la población discapacitada.
- Operar con el criterio de complementariedad de líneas de trabajo centradas en la capacitación y el empleo, con énfasis en el empleo y no en la capacitación por la capacitación.
- Fortalecer el ámbito de la intermediación laboral y el rol del gestor laboral.
- Diseñar y gestionar un registro de participantes que permita consignar sus datos y características al momento de ingresar al proyecto, hacer seguimiento de su tránsito por el mismo y, finalmente, conocer el resultado o desenlace. Este instrumento se ha evidenciado clave para tomar decisiones respecto a las capacitaciones y, posteriormente, para el empleo.
- Tener en consideración la gran heterogeneidad de los postulantes, muchos de ellos con déficits de formación inicial, especialmente en zonas del interior.
- Relevancia de las actividades de capacitación prelaboral, tendientes a apoyar la elaboración de una identidad laboral del participante, que destrabe experiencias de dependencia o temor y dificultades de asumir responsabilidades en medios normalizados.
- Relevancia de las actividades de elaboración del perfil del postulante y de sus potencialidades de empleabilidad, con el objeto de estimar la idoneidad de los candidatos y de proponer un recorrido por las ofertas del plan que conduzca a una inserción laboral efectiva. De esta forma, el programa de formación deberá ajustarse a las necesidades y características de las personas.
- Relevancia del concepto de capacitación a la carta, entendida como una capacitación sensible y pertinente a las necesidades del mercado de trabajo y al análisis de oportunidades de empleabilidad de trabajadores discapacitados visuales adecuadamente capacitados.
- Relevancia de la capacitación en informática para entrenar a futuros trabajadores y facilitar sus oportunidades laborales.



- Necesidad de incluir actividades de adaptación al puesto de trabajo, consistente en proveer a la empresa el software computacional ajustado a la actividad a realizar por el trabajador discapacitado visual.
- Incorporar actividades específicas para los casos que recomienden la salida laboral por la vía del autoempleo, con una combinación de capacitación a la carta y acceso a crédito o capital semilla, por ejemplo, de población que vive en el interior y/o población mayor de 40 años.
- Conveniencia de desplegar poderosas estrategias comunicacionales tendientes a informar al sector productivo y a la ciudadanía acerca del desempeño de trabajadores discapacitados visuales capacitados.
- Realizar acciones de fortalecimiento en las organizaciones de discapacitados visuales que las apoyen en su tránsito desde un diseño organizacional débil y poco representativo, para que puedan encarar un nuevo rol de prestadoras de servicios pertinentes y eficaces para mejorar las oportunidades y la calidad de vida de sus afiliados.
- Extender todas las acciones del Programa a las regiones, provincias y departamentos del país, incorporando a la institucionalidad local y a las organizaciones locales de discapacitados visuales.

Se terminó de imprimir en el mes de Noviembre de 2005  
en Imprenta Gloria  
Constitución 2875  
(1254) Buenos Aires, Argentina