

# Diseñando y entregando pre-aprendizaje

## Una guía de proveedores



# Introducción



Este recurso se ha creado para los proveedores de preaprendizaje que deseen desarrollar y ampliar sus programas y para aquellos que no ofrecen este tipo de formación actualmente, pero desean hacerlo en el futuro.



El objetivo de los programas de preaprendizaje es ayudar a los jóvenes de entre 16 y 24 años a adquirir las competencias necesarias para acceder a programas de aprendizaje. En Europa, algunos de estos programas tienen una denominación genérica como «preaprendizaje» (pre-apprenticeships), mientras que

otros tienen nombres comerciales concretos. Normalmente, estos programas preparan a los jóvenes para el aprendizaje mediante una combinación de formación profesional y experiencia práctica, aunque los elementos varían en función de cada programa.

El Learning and Work Institute (L&W) es una organización independiente de políticas e investigación que se dedica a la formación permanente, el pleno empleo y la inclusión. L&W ha trabajado en colaboración con J.P. Morgan para difundir las mejores prácticas en la forma en que las organizaciones pueden diseñar e impartir programas de preaprendizaje inclusivos y de gran calidad que proporcionen a los jóvenes una vía de acceso a los programas de aprendizaje en toda Europa.

## Cómo utilizar este recurso

Este recurso interactivo se ha desarrollado para que usted pueda navegar con facilidad a través de las diferentes fases de diseño e impartición de un programa. Se puede utilizar a modo de guía paso a paso para diseñar e impartir el programa o simplemente para consultar alguna sección que resulte relevante para un aspecto concreto de su programa. La herramienta de autoevaluación incluida en este recurso le ayudará a identificar elementos de su programa que quizás desee desarrollar.

### Este recurso se divide en las siguientes secciones:

1. Selección y evaluación inicial de los jóvenes
2. Diseño de su programa de preaprendizaje
3. Impartición del preaprendizaje
4. Participación de empleadores
5. Desarrollo de colaboraciones sólidas
6. Evaluación de su programa
7. Herramienta de autoevaluación

### Cada sección contiene:

- Un resumen de la importancia de este elemento para crear programas de preaprendizaje eficaces y la forma en que contribuye a obtener unos resultados positivos.
- Ejemplos de casos prácticos de programas de preaprendizaje eficaces de toda Europa.
- Factores a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre este aspecto del programa.
- Consejos basados en datos de mejores prácticas.
- Una herramienta de autoevaluación, que incluye preguntas para reflexionar, para ayudarle a analizar dónde se encuentra ahora mismo y a identificar acciones para desarrollar o mejorar su programa de preaprendizaje.

El recurso viene acompañado de una serie de casos prácticos y vídeos que muestran prácticas eficaces para aspectos concretos del diseño y la impartición de los programas de preaprendizaje.

- Leer los casos prácticos
- Leer el informe con los hallazgos clave
- Ver los vídeos breves
- Leer los consejos



# Índice



Esta sección ofrece consejos sobre el diseño del programa, incluido el desarrollo de los objetivos y metas del mismo, la selección del grupo objetivo, la creación de un marco de control de calidad y la participación de los empleadores en el diseño del programa. La sección finaliza con una exploración de las distintas opciones y enfoques de financiación.

La participación de los empleadores en el preaprendizaje es fundamental para garantizar la creación de programas eficaces y de calidad, que beneficien tanto a quienes los imparten como a los jóvenes y a los empleadores. Las actividades para involucrar a los empleadores se deben tener en cuenta durante todo el proceso de diseño e impartición de su programa de preaprendizaje. Esta sección proporciona información y consejos sobre la puesta en marcha de actividades de participación de los empleadores en programas de preaprendizaje.

Esta sección le ofrece un resumen de los distintos tipos de organizaciones asociadas con las que puede colaborar para impartir el programa de preaprendizaje, además de consejos para identificar qué socios pueden mejorar la eficacia de su programa.

Esta sección proporciona consejos para publicitar su programa de preaprendizaje ante el grupo objetivo seleccionado y ofrece un resumen de los distintos enfoques de marketing y difusión que puede utilizar para captar jóvenes. La sección finaliza con consejos sobre cómo evaluar las competencias, destrezas, necesidades y aspiraciones de los jóvenes al inicio del programa.

Esta sección sirve como guía para impartir el programa mediante las mejores prácticas. Incluye un resumen de los componentes clave de los programas de preaprendizaje, incluido el trabajo preliminar para mejorar la confianza del aprendiz, la facilitación de competencias básicas, el apoyo mediante tutorías e información, los procesos de información, asesoramiento y orientación, los períodos de prácticas y la necesidad de flexibilidad a la hora de impartirlo.

Esta sección proporciona una guía práctica sobre cómo evaluar su programa de preaprendizaje. La evaluación consiste en reunir pruebas sobre el valor y la calidad de su programa de preaprendizaje. Sirve para responder preguntas como: ¿Qué ha funcionado y por qué? ¿Qué no ha funcionado y por qué? ¿Qué ha aportado el programa a los jóvenes, los empleadores y la comunidad en general?

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuáles son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



## Resumen:

Dedicar el tiempo necesario a diseñar adecuadamente su programa de preaprendizaje desde el principio es fundamental para asegurarse de que va a impartir un programa eficaz que beneficie tanto a los jóvenes como a los empleadores. Involucrar a los empleadores en la fase de diseño es muy importante, puesto que de esa forma podrá garantizar que el contenido del programa refleje las necesidades del mercado laboral de la zona y permita a los jóvenes desarrollar las competencias y atributos concretos que buscan los empleadores.

Esta sección ofrece consejos para el desarrollo de los objetivos y metas del programa, incluida la selección del grupo objetivo, la creación de un marco de control de calidad para su programa y la participación de los empleadores en el diseño del mismo. La sección finaliza con una exploración de distintas opciones y enfoques de financiación.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



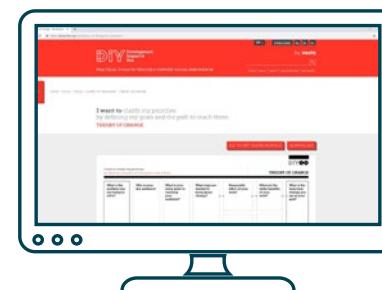
## Desarrollo de los objetivos del programa

Unas metas y objetivos bien definidos para todas las partes (proveedor, empleadores, participantes y otras partes interesadas) son fundamentales para garantizar que ofrece la formación y actividades adecuadas para los jóvenes.

Decidir a qué jóvenes está dirigido su programa (y qué quiere que obtengan de él) es un factor clave que influye en las metas del programa y en su diseño, así como en la forma en que se imparte.

Por ejemplo, un programa de preaprendizaje cuyo objetivo sea volver a introducir a los jóvenes en el mundo de los estudios y la educación, antes de que puedan acceder a un programa de aprendizaje, incluirá actividades diferentes a las de un programa orientado a que los jóvenes más próximos al mercado laboral refresquen sus competencias básicas durante un breve período de prácticas laborales.

Las necesidades de los jóvenes deben ser la base sobre la cual tomar las decisiones. Desarrollar una teoría del cambio puede ayudarle a reflexionar sobre las necesidades que desea satisfacer, los cambios que intenta conseguir (sus resultados) y lo que tiene pensado hacer para lograrlo (sus actividades).



# Diseño de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

El programa de formación profesional básica de la Fundación Tomillo está dirigido a jóvenes de entre 14 y 18 años que normalmente proceden de entornos desfavorecidos y que a menudo han abandonado la enseñanza obligatoria sin obtener titulaciones formales. Su programa de dos años, con una mayor duración que la de la mayoría de programas de preaprendizaje, está diseñado para que Tomillo proporcione el apoyo intensivo y personalizado que este grupo objetivo de jóvenes necesita para adquirir las competencias necesarias para incorporarse al mercado laboral y pasar al aprendizaje intermedio de Tomillo.



## Selección del grupo objetivo

El público objetivo de la mayoría de programas de preaprendizaje son personas que han abandonado los estudios de forma prematura, jóvenes que no estudian ni trabajan y jóvenes con competencias poco desarrolladas, que encuentran dificultades para encontrar empleo y se podrían clasificar como desfavorecidos social o económicamente.

Algunos proveedores tienen una política de puertas abiertas para los jóvenes que cumplen ciertos requisitos, como por ejemplo provenir de alguna región geográfica y no estudiar ni trabajar. Otros se dirigen de forma explícita a jóvenes con necesidades adicionales específicas o procedentes de contextos concretos, como por ejemplo jóvenes sin hogar, con antecedentes penales, sin tutela o jóvenes con dificultades de salud mental. De forma menos habitual, algunos proveedores limitan su programa a jóvenes



que no tienen ninguna necesidad concreta de apoyo o que ya han alcanzado cierto nivel de competencias básicas. Estos jóvenes suelen estar más próximos al mercado laboral y necesitan un apoyo menos intensivo que otros.

Si su programa está orientado a jóvenes con necesidades específicas o procedentes en entornos concretos, debería considerar la posibilidad de incorporar un módulo de apoyo de especialistas en el diseño del programa. Incluso aunque su programa no esté dirigido a ningún grupo concreto de jóvenes, debe asegurarse de poder contar con el apoyo de especialistas. Cualquier grupo de jóvenes que participe en programas de preaprendizaje, como los formados por jóvenes que no estudian ni trabajan, tendrá unas necesidades concretas. Por ejemplo, los jóvenes suelen necesitar apoyo para lidiar con dificultades de salud mental o condiciones inestables de vivienda.

# Diseño de su programa de preaprendizaje



## Adaptación al contexto local

Desarrollar un programa que responda a las necesidades de empleo y competencias a nivel local es fundamental para diseñar un programa sostenible. Si su programa satisface las necesidades de contratación y competencias que tienen los empleadores locales, es mucho más probable que vean los beneficios que puede suponer para ellos y que se involucren. Además, los jóvenes se sentirán motivados por la posibilidad de encontrar oportunidades reales de aprendizaje y empleo en su zona.

Asegúrese de mantenerse al día con respecto a la información y las estadísticas de su mercado laboral local para identificar la escasez de talento y las tendencias de empleo del futuro. Desarrollar vínculos sólidos con las agencias responsables de establecer las prioridades económicas locales y de impulsar el crecimiento económico y la creación de empleo también resulta útil para asegurarse de comprender a fondo el contexto del empleo local y adaptar su oferta a las necesidades de talento de la región.



### CONSEJO

**Dedique tiempo a comprender a fondo las necesidades y oportunidades disponibles con los empleadores locales** y a desarrollar un programa flexible y adaptable para satisfacer las necesidades de todas las partes. Esto ayudará a garantizar unos resultados exitosos tanto para los jóvenes como para los empleadores.

# Diseño de su programa de preaprendizaje



## CONSEJO

**Colabore con empleadores a la hora de diseñar su programa.** Esto ayudará a garantizar que satisface las necesidades de los jóvenes y los empleadores y producirá resultados positivos para ambos.

Una forma de hacerlo es asociarse con empleadores de un sector específico para desarrollar programas de preaprendizaje. Esto puede resultar especialmente eficaz a la hora de proporcionar una «cartera» de jóvenes preparados para el aprendizaje para puestos existentes en el mercado laboral, lo que llevará a que haya un mayor número de jóvenes que accede a este tipo de formación.

## Participación de los empleadores en el diseño del programa

Colaborar con empleadores a la hora de desarrollar su programa ayudará a garantizar que este encaje con las necesidades del mercado laboral, permitiendo que los jóvenes desarrollen las competencias concretas que buscan los empleadores.

Involucrar a los empleadores desde las primeras fases del programa también aumenta la probabilidad de que se comprometan con el proceso, reconozcan sus responsabilidades y comprendan la expectativa del apoyo activo que deben prestar a un joven para que acceda al aprendizaje.



### CASO PRÁCTICO

#### Jobwise Training, Inglaterra

Jobwise Training se centra en ofrecer preaprendizaje en administración comercial, principalmente en el sector de la salud, garantizando que el programa está diseñado en torno a las necesidades de los empleadores.

Bridgewater and Taunton College, en el Reino Unido, colaboró con un empleador local importante, que tenía dificultades para encontrar jóvenes con las competencias y experiencia adecuadas para sus programas de aprendizaje en la construcción. Trabajando juntos, el centro educativo y el empleador fueron capaces de adaptar el preaprendizaje para que los jóvenes desarrollasen las competencias concretas que se necesitaban. En el grupo más reciente de 12 jóvenes, 9 pasaron a realizar su aprendizaje con la empresa y los otros 3 recibieron apoyo para encontrar otras oportunidades de formación.



Plantéese incluir cualificaciones, reconocimientos o unidades específicas del sector. Con este enfoque es probable que aumenten las perspectivas de empleo de los jóvenes que soliciten puestos de trabajo o aprendizaje en sectores concretos en los que haya escasez de competencias.

# Diseño de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

La Fundación Tomillo, en Madrid, ha desarrollado programas de «formación compartida» con empleadores importantes del país para que cada ámbito profesional del programa de preaprendizaje reciba apoyo, tanto financiero como de contenido profesional específico, por parte de una empresa pertinente. Esto es importante para que el programa resulte relevante para las necesidades del mercado laboral. Por ejemplo, han desarrollado sus programas de formación del sector energético, tecnológico e informático en colaboración con la Fundación Telefónica, entre otras, para proporcionar formación como «Auxiliar técnico en sistemas microinformáticos».



## CONSEJO

**Colabore con empleadores concretos para desarrollar programas de preaprendizaje personalizados.**

De esta forma se asegurará de que los jóvenes adquieran las competencias y experiencia que necesitan para tener las máximas posibilidades de acceder al aprendizaje.

## CASO PRÁCTICO

### JOBLINGE, Alemania

El proyecto de CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas o Science, Technology, Engineering and Maths (STEM), en inglés) de JOBLINGE, que recibe el apoyo de J.P. Morgan, se presentó en 2017 como respuesta a la escasez de trabajadores cualificados en el sector de CTIM en Alemania. El contenido del programa, que se desarrolló en colaboración con expertos y empleadores de este ámbito, está diseñado para preparar y formar a los participantes de JOBLINGE para puestos de trabajo técnicos. Proporciona oportunidades de preaprendizaje específicas en un sector que ahora mismo ofrece posibilidades de empleo sostenible y de calidad a largo plazo.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



## Colaboración con otros socios en el diseño del programa

Además de los empleadores, debería reflexionar sobre a qué otras organizaciones puede involucrar en el desarrollo de su programa de preaprendizaje. Esto varía en cada programa, pero algunos posibles colaboradores pueden ser los gobiernos locales, ONG, sindicatos, centros educativos y organizaciones comunitarias, especialmente las asociaciones juveniles.



### CASO PRÁCTICO

#### Technological University Dublin, Irlanda

El programa piloto de la TU Dublin, «Access to Apprenticeship» (acceso al aprendizaje), subraya la función crucial que pueden desempeñar las distintas partes en el diseño de un programa eficaz. Un comité asesor de partes interesadas clave del sector del aprendizaje, como legisladores, empleadores, educadores y jóvenes trabajadores, proporciona una orientación estratégica para el desarrollo del programa piloto. También permite contar con una perspectiva a nivel nacional para el programa, garantizando que su puesta en marcha sea acorde con la evolución global de los programas de aprendizaje.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



**Las metas de su programa también influirán en las decisiones sobre la duración, intensidad y el orden de las actividades:**

- **Magnitud y alcance del programa**

La mayoría de los programas tienen como objetivo prestar apoyo a grupos reducidos de entre 10 y 15 personas, para poder alentar de forma eficaz el avance individual en el programa. Si trabaja con jóvenes con necesidades de apoyo importantes, debería valorar la posibilidad de contar con grupos más pequeños.

- **¿Cuánto tiempo llevará completar el programa??**

Las decisiones sobre la duración del programa deben basarse en la meta y el grupo objetivo del mismo. La duración media de los programas suele estar entre 12 semanas y 6 meses. Por ejemplo, en el programa de 12 semanas de la Technological University Dublin, los jóvenes ya han adquirido las cualificaciones necesarias para acceder al aprendizaje, y el preaprendizaje es una oportunidad para establecer vínculos con empleadores que ofrezcan vacantes de formación. Por otro lado, el programa de la Fundación Tomillo, en España, tiene una mayor duración y está dirigido a jóvenes que han abandonado la enseñanza sin obtener las titulaciones necesarias para pasar a un programa de aprendizaje, tienen mayores requisitos sociales y emocionales y necesitan reincorporarse a los estudios.

- **¿Qué intensidad va a tener el programa?**

Los jóvenes que participan en programas de preaprendizaje se benefician de conocer las expectativas de los empleadores y las responsabilidades asociadas con emprender un programa de aprendizaje. Debe valorar de qué forma puede facilitar esto su programa reflejando los requisitos de aprendizaje de su zona. La mayoría de programas de preaprendizaje están diseñados para que se desarrollen en horario laboral, de lunes a viernes..

- **¿Cuándo se unirán al programa los jóvenes?**

Algunos proveedores hacen coincidir sus fechas de inicio con las necesidades del empleador. El Hackney Community College de Reino Unido, por ejemplo, capta participantes en momentos concretos del año para coincidir con la fase de construcción de los proyectos de los empleadores. Esto supone que los nuevos participantes de los programas de preaprendizaje pasan rápidamente a un periodo de experiencia laboral y los empleadores se benefician de su implicación en las primeras fases. Otros proveedores ofrecen impartición continua y captan participantes cada pocas semanas o no tienen fechas de inicio fijas. Es el caso de la Source Skills Academy del Reino Unido, donde los jóvenes que cumplen los requisitos pueden iniciar su preaprendizaje en cualquier momento.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO



### Second Chance School (E2C73), Francia

E2C73 sigue un marco de calidad claro como parte del proceso de la marca E2C. Cada E2C participa en una auditoría independiente cada cuatro años. La auditoría explora una serie de criterios como, por ejemplo, las colaboraciones establecidas en el programa, el objetivo y las prácticas de enseñanza. La marca E2C ha sido reconocida de manera oficial por el Consejo Nacional de Empleo, Formación y Orientación Laboral, que revisa con frecuencia las titulaciones y marcas francesas relacionadas con la calidad de la formación profesional.

## Marcos de control de calidad

Trabajar con un marco de control de calidad claro es fundamental para poder evaluar y revisar de forma sistemática la calidad y la eficacia del programa y para mejorar constantemente el diseño y la puesta en marcha del mismo. Disponer de un marco de control de calidad también sirve para demostrar a los socios, patrocinadores, empleadores y jóvenes su compromiso con los más altos estándares de impartición, lo que mejora la credibilidad del programa.

El Marco de Calidad para Prácticas de la Comisión Europea establece una serie de condiciones clave para la impartición de preaprendizaje de calidad, como acuerdos por escrito entre proveedores y participantes acerca de los objetivos, las condiciones de trabajo y la compensación económica; supervisión y monitorización efectivas del avance; certificación para reconocer los logros; enfoques inclusivos y participación de los socios, especialmente las organizaciones juveniles, a la hora de hacer un seguimiento de la puesta en marcha del marco.

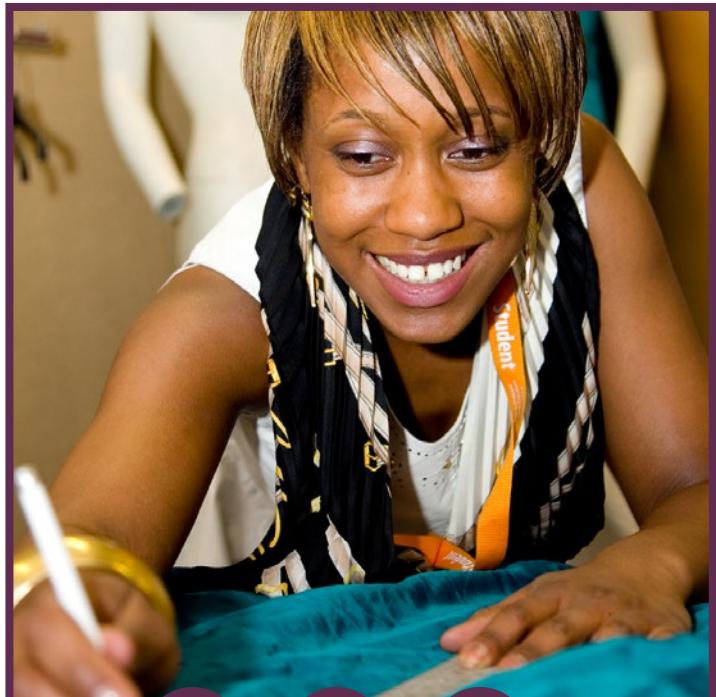
## CASO PRÁCTICO

### JOBLINGE, Alemania

Cada una de las 30 ubicaciones de JOBLINGE está supervisada por una gAG (sociedad anónima sin ánimo de lucro local), que garantiza la profesionalidad de la puesta en marcha del programa con objetivos cuantificables, estándares de calidad, responsabilidades definidas y procesos coherentes. Cada sociedad anónima sin ánimo de lucro está compuesta por un consejo de administración no remunerado (responsables de empresas, miembros del gobierno local y la comunidad), un director no remunerado y personal remunerado.



# Diseño de su programa de preaprendizaje



## Financiación

Disponer de un acuerdo de financiación sostenible es un aspecto fundamental a la hora de diseñar, impartir y mantener el programa de preaprendizaje.

Los programas de preaprendizaje se pueden financiar de distintas formas, en función del contexto, el sistema educativo y las políticas y prioridades de competencias, además de la naturaleza del sistema de educación y formación profesional.

En el Reino Unido, por ejemplo, los programas de preaprendizaje se denominan «traineeships» (formación) y están financiados por el gobierno. Los programas de algunos proveedores están cofinanciados. JOBLINGE, en Alemania, recibe la mayor parte de su financiación del sector público, además de donaciones

privadas. En función de la ubicación, la financiación pública procede de centros de trabajo, agencias de empleo, municipios locales o fondos federales.

Para involucrar a posibles patrocinadores, es necesario tener una buena comprensión y evidencias claras de los costes y beneficios de su programa, incluidos los costes por participante.

En los distintos países, regiones y localidades existen subvenciones e incentivos diferentes. Investigue para tener una idea clara de las opciones que hay disponibles. Los sitios web gubernamentales suelen ser una buena fuente de información para comenzar.

# Diseño de su programa de preaprendizaje



## Evaluación del diseño del programa

Una evaluación sólida del diseño de su programa es fundamental para comprender, por ejemplo, qué aspectos del diseño son los más eficaces a la hora de ofrecer resultados a los jóvenes, qué aspectos es necesario mejorar y dónde debe concentrar sus recursos para obtener el máximo beneficio para los jóvenes, los empleadores y su propia organización. Esto servirá para mejorar constantemente el diseño de su programa y disponer de información para la planificación e impartición de sus actividades.

Tendrá que evaluar la eficacia del diseño de su programa a la hora de apoyar a los jóvenes para que accedan a oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, puede que haya aspectos concretos de su programa a los que quiera prestar una especial atención. Utilice las preguntas a continuación para reflexionar sobre lo que desea averiguar sobre el diseño de su programa y empezar a desarrollar un plan de evaluación.

La sección **Evaluación de su programa** de este recurso ofrece asesoramiento detallado sobre cómo planificar e integrar las actividades de evaluación a lo largo de su programa, así como ideas sobre posibles métodos y herramientas de evaluación.

## Ejemplos de preguntas:

- ¿Cómo se impartió el programa en la práctica?
- ¿Qué éxito tuvo el programa a la hora de alcanzar las metas propuestas?
- ¿Cuáles fueron los resultados del programa...
  - para los jóvenes?
  - para los empleadores?
  - para su organización?
- ¿Qué aspectos del diseño del programa fueron más eficaces para lograr los resultados? ¿Por qué? ¿Para quién?
- ¿Qué aspectos del diseño del programa han funcionado peor? ¿Cuál fue el motivo y cómo se podría hacer de forma diferente?
- ¿Ha habido algún problema o desafío concreto a la hora de impartir alguna parte del programa? ¿Cómo se podría solucionar?
- ¿De qué forma han contribuido los empleadores al desarrollo del programa?
- ¿Qué clase de comentarios ha recibido de las distintas partes interesadas acerca del diseño del programa?
  - De los empleadores.
  - De los jóvenes.
  - De sus socios.
- ¿De qué forma se han utilizado estos comentarios para realizar mejoras en el diseño del programa?

## 1. Diseño de su programa de preaprendizaje

# Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
El grupo objetivo y sus necesidades están definidos claramente y esta información es la base para el diseño y la impartición del programa.					
El programa está diseñado para responder a las competencias y el empleo locales.					
Usted colabora con los empleadores para diseñar su programa y garantizar que está adaptado a las necesidades del mercado laboral.					
Ha valorado la colaboración con las partes pertinentes en el diseño del programa.					
Hay una serie de razones claras para justificar la magnitud, duración e intensidad de su programa y garantizar que satisface las necesidades del público objetivo.					
Trabaja con un marco de control de calidad claro para revisar de forma sistemática la calidad y eficacia de su programa.					
Dispone de un acuerdo de financiación sostenible para diseñar, impartir y mantener su programa de preaprendizaje.					
Se tienen en cuenta todos los aspectos del diseño del programa a la hora de evaluar el preaprendizaje.					

# Participación de empleadores



## Overview:

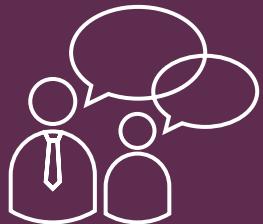
Los empleadores deben ser un socio clave para desarrollar el programa. Esto es fundamental para garantizar la creación de programas eficaces y de calidad, que beneficien tanto a quienes los imparten como a los jóvenes y a los empleadores. Las actividades para involucrar a los empleadores se deben tener en cuenta durante todo el proceso de diseño e impartición de su programa de preaprendizaje.

Esta sección proporciona información y consejos sobre la participación de los empleadores en todo el programa de preaprendizaje, incluido lo siguiente:

1. Identificar empleadores
2. Publicitar el preaprendizaje a los empleadores
3. Involucrar a los empleadores en la impartición del programa
4. Planificar actividades para involucrar a empleadores
5. Mantener la participación y apoyar a los empleadores
6. Evaluar sus actividades para involucrar a empleadores



# Participación de empleadores



## CASO PRÁCTICO

### JOBLINGE, Alemania

en JOBLINGE, en Alemania, la participación de las empresas en las juntas locales, incluidas las empresas de gran relevancia, ayuda a abrir las puertas hacia otros empleadores. Esto es especialmente importante en las primeras fases del programa, aunque hoy en día el éxito de la iniciativa ha supuesto que JOBLINGE sea quien abra esas puertas por sí mismo. En cualquier caso, la selección de nuevos empleadores es un proceso continuo.



## 1. Identificar empleadores

La primera fase de la participación consiste en identificar a los empleadores. A continuación podrá ver algunos ejemplos de oportunidades para interactuar con nuevos empleadores.

### Empleadores que ya participan en programas de aprendizaje

puede que su organización ya ofrezca programas de aprendizaje. Si es así, podría plantearse interactuar con esos empleadores. La ventaja añadida de este enfoque es que ayuda con la selección constante de aprendices de calidad para los empleadores.

Los programas de preaprendizaje también pueden crear una oportunidad para que los proveedores interactúen con nuevos empleadores que no han seleccionado jóvenes para que participen en aprendizajes previamente. En la mayoría de países, los programas de preaprendizaje suponen un compromiso más leve para los empleadores que los programas de aprendizaje, tanto en términos de tiempo (p. ej., duración del compromiso y tiempo dedicado a la supervisión de la plantilla) como de recursos económicos (pago de salarios, financiación de la formación o gastos derivados). Por lo tanto, los programas de preaprendizaje puede ser una buena forma de involucrar a nuevos empleadores sin pedirles que se comprometan a ofrecer un aprendizaje completo.

Los proveedores tienden a abordar a los nuevos empleadores de una o más de las siguientes formas:

### Interactuando con organizaciones intermediarias

existen numerosas redes e iniciativas nacionales y locales cuyo objetivo es involucrar a los empleadores en el trabajo de colegios y

universidades. También es posible que haya iniciativas específicas en su zona a las que podría unirse. Por ejemplo, a través de la Cámara de Comercio local.

### Participando en foros de empleadores:

estos grupos pueden ser una forma eficaz de encontrar empleadores, escuchar sus opiniones e involucrarse en el diseño de su programa. También puede ser un enfoque estratégico eficaz, ya que anima a los empleadores a formar parte de las actividades. Esto puede ayudarles a obtener una perspectiva más amplia acerca de las ventajas de los programas de preaprendizaje para los jóvenes y los empleadores.

### Aprovechando las redes existentes:

algunos proveedores usan un enfoque de aumento progresivo para la selección y se ponen en contacto con nuevos empleadores a través de otros empleadores que ya participan en sus programas. Los empleadores existentes suelen tener éxito a la hora de promocionar los programas de preaprendizaje en los que participan a otros empleadores de sus redes, especialmente si son capaces de destacar las ventajas para sus empresas y para los jóvenes que participan.



# Participación de empleadores



## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

La Fundación Tomillo goza de una buena reputación entre los empleadores de Madrid. Esta colaboración sólida y directa con los empleadores garantiza que el programa de preaprendizaje esté adaptado a las necesidades del mercado laboral. Esto también significa que Tomillo puede responder a los cambios de las tendencias en el mercado laboral, al garantizar que los jóvenes que participan en los programas de preaprendizaje disponen de todas las competencias laborales y sociales que buscan los empleadores.



## Aspectos que debe tener en cuenta:

Cuando decida qué empleadores quiere involucrar en su programa de preaprendizaje, plántese lo siguiente:

- ¿Qué sector es relevante para el programa de preaprendizaje?
- ¿Podría involucrar a empleadores de distintos tamaños, como pymes y empresas más grandes?
- ¿Hay empleadores en la zona con los que haya trabajado antes? ¿Podrían estos empleadores promocionar su programa dentro de sus cadenas de suministro y sus redes?
- ¿Existen foros locales o nacionales, u organizaciones intermedias, con las que pueda trabajar?



## CONSEJO

**Use varied methods to recruit and involve a wide range of employers** rather than relying on a few common representatives



## CONSEJO

**Involucre a los empleadores en el desarrollo e impartición de los programas de preaprendizaje desde una fase temprana.** Esto garantiza que los empleadores se comprometan con el proceso y comprendan sus responsabilidades y la expectativa del apoyo activo que deben prestar a un joven para que acceda al mundo laboral.

# Participación de empleadores



Es importante que piense detenidamente acerca de los mensajes que utiliza para interactuar con los empleadores. Los mensajes deben estar adaptados a su contexto local, pero pueden incluir:

- La creación de una reserva **de talento** para sus empresas, sobre la cual los empleadores pueden ejercer su influencia para moldear las competencias que desarrollan los jóvenes.
- La posibilidad de que los empleadores aborden la **escasez de competencias** actual garantizando que los nuevos empleados estén equipados con esas competencias antes de solicitar participar en un programa aprendizaje o acceder a un puesto de trabajo.
- La oportunidad de que los empleadores **pongan a prueba las competencias e idoneidad de los jóvenes** para su lugar de trabajo antes de ofrecerles acceder a un programa aprendizaje o un empleo, reduciendo así el riesgo de contratar a un candidato que no sea adecuado.
- Mediante la oferta de prácticas para obtener experiencia laboral.
- Las actividades pueden proporcionar oportunidades de desarrollo profesional continuo para la plantilla del empleador, puesto que a menudo conllevan participar en grupos y actividades que puede que los empleados no realicen en sus puestos habituales. Por ejemplo, mediante tutorías.
- Con frecuencia, los empleadores utilizan actividades de participación para **promocionar su propia marca, productos o servicios** a los jóvenes de la comunidad local.
- Las actividades de participación para empleadores son una forma eficaz para que cumplan sus objetivos de **Responsabilidad Social Corporativa**.

## 2. Consultar con los empleadores y promocionar el programa de preaprendizaje ante ellos

Durante las primeras fases de participación del empleador, es buena idea consultar con los empleadores para comprender sus necesidades de contratación, la escasez de talento y las competencias necesarias para puestos específicos. Puede hacerlo mediante conversaciones individuales con empresas concretas mediante o reuniones habituales con un consejo asesor. Al contactar con un grupo de empleadores, puede obtener una perspectiva más amplia para su programa.



### CONSEJO

**Recopile información de los empleadores utilizando varios métodos**, incluidas las entrevistas, grupos de análisis, encuestas y presentaciones. También puede ser útil ofrecer la posibilidad de reunirse con los empleadores en sus propias instalaciones de trabajo.

### CASO PRÁCTICO

#### Jobwise Training, Inglaterra

Jobwise Training, en Reino Unido, ha adaptado recientemente su programa de preaprendizaje para satisfacer las necesidades de un hospital de la zona que deseaba incorporar a nuevos aprendices. El hospital identificó como requisito que los aprendices tuvieran conocimientos básicos de control de infecciones. La plantilla de Jobwise fue capaz de aprovechar su experiencia trabajando con empleadores del sector de la salud para adaptar su programa de preaprendizaje e incorporar ese requisito. Esto proporcionó al hospital un suministro de potenciales aprendices con las competencias que necesitaban.



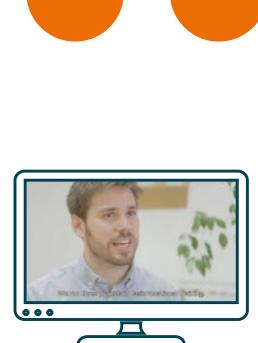
# Participación de empleadores



## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

La Fundación Tomillo ha desarrollado programas de «formación compartida» con grandes empresas españolas, gracias a lo cual todas las áreas profesionales del programa de preaprendizaje reciben apoyo de una organización relevante, tanto a nivel financiero como de contenido profesional específico. Por ejemplo, han desarrollado sus programas de formación del sector energético, tecnológico e informático en colaboración con la Fundación Telefónica, entre otras organizaciones, para proporcionar formación como «Auxiliar técnico en sistemas microinformáticos».



## 3. Distintas formas de involucrar a los empleadores en la impartición del programa

Los empleadores pueden participar en la impartición del programa de preaprendizaje de distintas formas. La participación puede ser mínima durante las primeras fases y evolucionar hacia actividades más intensivas cuando se haya demostrado claramente el valor de su programa.

Ofrecer prácticas laborales es la forma de participación más habitual para los empleadores que colaboran con los programas de preaprendizaje

Sin embargo, los empleadores pueden contribuir de muchas

formas, por ejemplo, haciendo presentaciones como ponentes invitados, realizando simulacros de entrevistas y ofreciendo oportunidades de trabajo de observación.

Los empleadores también pueden contribuir prestando o donando tecnología para dar soporte al aprendizaje práctico. También pueden participar a la hora de evaluar tareas basadas en proyectos y ofreciendo tutorías para los jóvenes. A continuación podrán ver ejemplos de distintas formas en las que se puede involucrar a los empleadores en la impartición del programa:



### CONSEJO

#### Cree un comité de asesoramiento:

involucre a los empleadores averiguando lo que necesitan y pídale que participen en un comité de asesoramiento para su programa de preaprendizaje. Esto ofrece a los empleadores una oportunidad real de modelar el programa para satisfacer sus necesidades cambiantes. Los comités de asesoramiento también pueden estar compuestos por otras partes interesadas en el programa.

### Charlas con empleadores

**Resumen:** una charla con un empleador puede ser una forma eficaz de poner en contacto a los jóvenes con los empleadores. Por esa razón, pueden ser útiles para permitir que los jóvenes, especialmente los que tienen falta de confianza a la hora de interactuar directamente con empleadores, puedan conocer un puesto de trabajo concreto o un sector que quizás desconozcan, o que escuchen cómo pueden triunfar en el trabajo de la mano de los empleadores.

**Sugerencias para la impartición:** las charlas se pueden realizar en grupos grandes o pequeños, e incluso a nivel individual. Habitualmente se invita a los empleadores a las instalaciones del proveedor para que den una charla, pero también se puede llevar a los jóvenes a un lugar de trabajo para que escuchen al empleador. También es útil incluir tiempo para que los jóvenes hagan preguntas.

# Participación de empleadores



## Eventos de creación de contactos:

Los eventos para establecer redes de contacto proporcionan oportunidades para que los jóvenes hablen con los empleadores en un ambiente distendido. Son similares a las ferias de empleo, puesto que permiten que los jóvenes conozcan mejor distintos puestos de trabajo en poco tiempo, pero también sirven para que puedan hablar con más detalle con los empleadores.

**Sugerencias para la impartición:** los eventos de creación de contactos se pueden celebrar de diversas formas. Algunos proveedores los celebran durante el almuerzo y ofrecen a los jóvenes y los empleadores la oportunidad de hablar mientras comen algo; otros preparan un evento similar a las citas rápidas, donde los jóvenes hablan de forma individual con cada empleador durante un periodo establecido de tiempo antes de pasar al siguiente.

## Tutorías

Las tutorías son una forma de apoyo que los empleadores prestan a los jóvenes a nivel individual o en pequeños grupos durante un periodo de tiempo.

## CASO PRÁCTICO

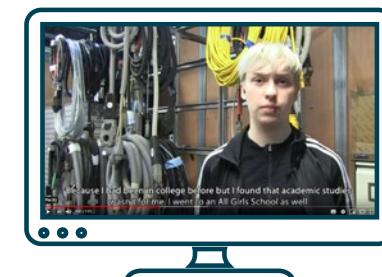
### Technological University Dublin, Irlanda

En la TU Dublin , las actividades de participación para empleadores se celebran todos los miércoles y los empleadores ofrecen presentaciones sobre su organización, programas de aprendizaje y posibles oportunidades. La TU Dublin también celebra eventos para establecer redes de contacto en los cuales los jóvenes tienen la oportunidad de conocer a una serie de empleadores de forma individual. De esta forma, los jóvenes tienen la oportunidad de conocer a posibles empleadores para sus prácticas o programas de aprendizaje y los empleadores tienen la oportunidad de conocer a posibles aprendices.



## Prácticas laborales

**Resumen:** durante las prácticas laborales, los jóvenes desempeñan una función en un lugar de trabajo (ya sea con un empleador externo o en su propia organización) para obtener experiencia y comprender cómo funciona el mundo laboral. Esta actividad se suele entender como la mayor muestra de participación del empleador y es adecuada para jóvenes que ya cuentan con capacidades de acceso al empleo, los conocimientos y conductas necesarios para el lugar de trabajo, pero que necesitan experiencia para desarrollarlos más



# Participación de empleadores



## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

Las actividades de participación del empleador incluyen invitar a los empleadores locales para que visiten E2C73 y ofrezcan una presentación acerca de sus organizaciones y su sector, simulacros de entrevistas para puestos de aprendizaje y visitas a las empresas locales. E2C73 entiende las actividades de participación del empleador como un elemento fundamental del programa que beneficia tanto a los empleadores como a los jóvenes. Los jóvenes se benefician de conocer a varios empleadores, mientras que los empleadores tienen la oportunidad de superar los estereotipos negativos que pueden tener sobre los jóvenes que acuden a una escuela de segunda oportunidad. Los comentarios de los empleadores sugieren que valoran el hecho de disponer de un contacto claro en E2C73, puesto que les permite coordinar las actividades de forma eficaz. Haga clic aquí para visitar el caso práctico E2C73



## CASO PRÁCTICO

### Jobwise Training, Inglaterra

En Jobwise Training, los jóvenes diseñan un concepto de negocio único. Cada miembro del equipo se ocupa de una tarea concreta, como publicista, contable o líder del equipo, lo que les ayuda a comprender las distintas funciones. Juntos, deben presentar su concepto de negocio a un panel de empleadores locales, que les hacen una serie de preguntas. Mediante este proceso, los jóvenes adquieren competencias laborales importantes, como ser proactivos, pensar con rapidez, aptitudes interpersonales y cómo trabajar en equipo.

#### Simulacros de entrevistas

Los empleadores pueden participar en simulacros de entrevistas con jóvenes y proporcionarles comentarios sobre su rendimiento. Esto puede ayudar a los jóvenes a practicar para entrevistas reales e identificar formas en las que mejorar sus competencias para las futuras entrevistas laborales. Esta actividad está más indicada para jóvenes que tienen capacidades de acceso al empleo relativamente bien desarrolladas y que pueden empezar pronto a buscar oportunidades de aprendizaje y empleo.

**Sugerencias para la impartición:** los simulacros de entrevistas se suelen realizar de dos maneras. La primera imita una entrevista real: un empleador se sienta con un aprendiz, le hace una serie de preguntas durante un período determinado (en torno a 15 minutos) y a continuación le ofrece comentarios detallados sobre cómo puede mejorar su rendimiento. La segunda es similar a las citas rápidas y en ella participa un grupo de jóvenes y empleadores. En este enfoque, los jóvenes realizan entrevistas individuales durante un breve período de tiempo (p. ej., dos minutos) antes de pasar al siguiente empleador. Esto proporciona a los jóvenes la experiencia de haber sido entrevistados por varios empleadores y puede exigirles que piensen con rapidez, como tendrían que hacerlo en una entrevista real.

#### Propuestas de tareas/proyectos

Esta actividad involucra a los empleadores y ofrece a los jóvenes propuestas de proyectos «en directo» o encargos reales de productos que necesitan en sus negocios.

**Sugerencias para la impartición:** una propuesta de proyecto en directo también puede constituir la base de un programa completo de participación del empleador, por ejemplo, podría ser la razón para que un empleador celebre una charla, un taller, una clase magistral o tutorías. Por ejemplo, los jóvenes podrían recibir el encargo de diseñar una campaña de marketing para un nuevo producto.

Trabajar en una propuesta de proyecto «real» o en un encargo de un empleador real aumenta el nivel de involucración de los jóvenes en las actividades, porque pueden ver el valor del trabajo que están haciendo. También puede proporcionarles una comprensión realista del lugar de trabajo, la clase de tareas que tendrán que realizar y el plazo en el cual deberán hacerlo.



# Participación de empleadores



## ¿Qué quiere conseguir?

Es importante que tenga unos objetivos claros para las actividades de participación de empleadores. Estos objetivos deben adaptarse a las necesidades y aspiraciones de los jóvenes a los que se dirige su programa. Los aspectos clave que debe tener en cuenta cuando establezca sus metas y objetivos incluyen:

- Sus prioridades estratégicas y cómo puede encontrar apoyo para ellas con la participación del empleador
- El punto de partida de los jóvenes y lo que es realista que consigan
- Los resultados que quiere lograr para los empleadores y sus relaciones con ellos



## 4. Planificar actividades para involucrar a los empleadores en programas de preaprendizaje:

Cuando planifique sus actividades de participación de empleadores, es importante que tenga en cuenta lo siguiente:

### ¿A qué jóvenes quiere llegar con su programa?

Muchas de las decisiones que tome sobre el diseño de sus actividades de participación de empleadores dependerán de los jóvenes a los que estén dirigidas. Plantéese:

- ¿Qué necesidades, experiencia, escasez de competencias y niveles de confianza tienen los jóvenes en relación con el empleo?
- ¿Qué apoyo adicional necesitan los jóvenes en este ámbito?

### Duración e intensidad de las actividades

Aunque las necesidades de cada uno de los jóvenes con los que trabaje deben ser el punto de partida para diseñar las actividades de participación del empleador, también debe tener en cuenta la capacidad de participación de los empleadores. En realidad, los empleadores tienen muchas obligaciones que ocupan su tiempo.

Cuando decida la duración e intensidad de las actividades de participación del empleador, tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Cuánto tiempo y con qué frecuencia tienen que participar los jóvenes en una actividad para obtener el resultado deseado?
- ¿Debería aumentar la intensidad y el compromiso de tiempo de forma gradual?
- ¿Cuándo están disponibles los empleadores para interactuar?

### Ubicación de la impartición

La ubicación de las actividades también es importante a la hora de diseñar la participación del empleador. Los factores que debe tener en cuenta aquí incluyen:

- ¿Tienen los jóvenes suficiente confianza como para interactuar con los empleadores en el lugar de trabajo, o necesitan hacerlo en un entorno que les resulte familiar y en el cual se sientan cómodos?
- ¿Tienen los empleadores la capacidad, conocimientos y competencias necesarios para celebrar actividades en sus instalaciones? ¿Existe algún aspecto de salud y seguridad que deba tener en cuenta?
- ¿Qué actividades tendrán un efecto más o menos intenso si se celebran en sus propias instalaciones, en las del empleador o en otro lugar (p. ej., un entorno comunitario)?



# Participación de empleadores



## ¿Quién va a impartir las actividades?

Además de los empleadores, en las actividades podrían participar una serie de empleados y partes interesadas, como miembros del personal dedicados a la interacción con el empleador, personal que imparte el programa/currículo, personal de asesoramiento profesional y organizaciones especializadas asociadas. Entre los aspectos que tener en cuenta a la hora de decidir a quién involucrar en sus actividades se incluyen:

- ¿Quién tiene las competencias y experiencia para impartir las actividades?
- ¿Quién tiene las competencias y experiencia necesarias para proporcionar apoyo adicional a los jóvenes?
- ¿Están preparados los jóvenes para interactuar con un empleador externo?
- ¿Tendrán más efecto las actividades sobre los jóvenes si las imparte un empleador?

## ¿A quién hay que involucrar?

Para garantizar que sus actividades de participación de empleadores satisfagan las necesidades de los participantes, es importante que involucre a jóvenes, empleadores y personal con diversos niveles y funciones de toda su organización en el desarrollo y el diseño de actividades.

Personal de su organización como:

Equipo de administración superior: involucrar al personal superior en el diseño de sus actividades de participación del empleador garantizará que la planificación operativa y la impartición coincidan con la planificación empresarial y las prioridades generales de la organización.

Personal de impartición/currículo: este personal dispondrá de un conocimiento profundo de las competencias generales que desarrollan los jóvenes en su programa y podrá ofrecer consejos acerca de cómo se pueden usar las actividades para apoyar la consecución de objetivos de aprendizaje y vincularlas con calendarios

internos y externos. Muchos de ellos tendrán además experiencia reciente en el sector y por lo tanto conocerán bien a los empleadores y el tipo de actividades que beneficiarán a los jóvenes.

Disponer de un equipo central de personal dedicado a la participación del empleador: los proveedores más grandes que ofrecen actividades de participación del empleador eficaces tienen a disponer de un equipo central dedicado a la coordinación de estas actividades en toda la organización. Los proveedores más pequeños pueden plantearse asignar responsabilidades específicas de interacción con los empleadores a miembros concretos del personal de planificación o impartición. Este personal puede actuar como titular de las cuentas clave para los empleadores, proporcionando vías de comunicación claras e involucrándoles en el diseño y la planificación de las actividades. Esto también sirve de apoyo para un enfoque coordinado para la participación de los empleadores, reduciendo el riesgo de que se cansen y aumentando las probabilidades de que los empleadores tengan una experiencia de gran calidad.

## CASO PRÁCTICO

### Jobwise Training, Inglaterra

Jobwise Training tiene un equipo de gestión de cuentas de clientes (CAM, por sus siglas en inglés) que pone en marcha diversas campañas en redes sociales como Twitter o Facebook. Durante la primera jornada, los jóvenes acuden a una cafetería local con su tutor, que suele ser un miembro del equipo de gestión de cuentas de clientes (CAM). Este equipo es el responsable de gestionar las relaciones con los empleadores y de proporcionar apoyo mediante tutorías a los jóvenes.



# Participación de empleadores



## 5. Mantener la participación de los empleadores

Una vez que los empleadores están involucrados en su programa, es importante que reflexione a menudo sobre esta colaboración y disponga de procesos para apoyar la relación con el empleador. Esto puede consistir en algo tan sencillo como disponer de oportunidades frecuentes para que los empleadores comuniquen su opinión sobre su participación en todas las fases del programa. A continuación puede ver algunos ejemplos:

### CASO PRÁCTICO

#### **Jobwise Training, Inglaterra**

En Jobwise Training, los jóvenes realizan junto a su tutor de trabajo una revisión semanal con un formato estandarizado que orienta el proceso. Así, se garantiza que los jóvenes tengan la oportunidad de indicar si necesitan asistencia adicional en el lugar de trabajo, de reflexionar sobre su progreso hasta la fecha y de crear objetivos a corto y largo plazo. Los jóvenes también pueden plantear sugerencias sobre aspectos del lugar de trabajo que les gustaría experimentar de ahí en adelante. Este proceso de revisión ofrece a los empleadores la oportunidad de expresar sus opiniones sobre la calidad del trabajo y los logros de los alumnos, y también de informar sobre los cambios en sus capacidades de acceso al empleo desde el inicio de las prácticas.

**Conversaciones individuales o visitas:** antes de que un empleador participe en una actividad concreta, es buena idea mantener una conversación individual con él para identificar sus necesidades y expectativas específicas en relación con la actividad. Esto le puede ayudar a adaptar las actividades y garantizar que los empleadores obtengan lo que necesitan de la experiencia. También es una valiosa oportunidad para informar a los empleadores acerca de las necesidades y niveles de los jóvenes, para que tengan unas expectativas realistas y ofrezcan actividades con un nivel y apoyo adecuados. Este proceso de intercambio de información es importante para garantizar que tanto los empleadores como los jóvenes tengan una experiencia positiva.

**Recopilar la opinión del empleador sobre las actividades:** recopilar comentarios de los empleadores que participen en sus actividades es una forma sencilla de identificar qué funciona bien, qué funciona peor y qué áreas se pueden desarrollar en futuras actividades. También le puede ayudar a identificar cualquier laguna en su oferta de participación para los empleadores.

**Jornadas de revisión:** muchos proveedores celebran jornadas anuales de revisión con los empleadores que forman parte de sus actividades de participación. Esto proporciona una oportunidad para que los empleadores reflexionen sobre lo que ha funcionado bien o lo que se podría mejorar y les ayuda a planificar cómo van a poner en marcha las actividades al año siguiente.

# Participación de empleadores



**CONSEJO**

**Establezca un único punto de contacto para los empleadores:**

esto puede ser útil para garantizar que los empleadores tengan un vínculo claro con su organización. Les permite construir una relación con una única persona, que se encargará de la logística relacionada con su participación en el programa. También garantiza que no se les bombardee con distintas solicitudes a las que no puedan responder.



**CASO PRÁCTICO**

## JOBLINGE, Alemania

Aunque JOBLINGE suscribe contratos con sus empresas asociadas, la clave para trabajar juntos con éxito es desarrollar una relación con el empleador. El coordinador empresarial dedica tiempo a explicar los objetivos del programa de preaprendizaje a los posibles empleadores nuevos y mantiene un contacto estrecho durante el desarrollo de un periodo de prácticas, de modo que las empresas puedan confiar en que dispondrán de apoyo si surge algún problema.



**CONSEJO**

**Proporcione apoyo completo a los empleadores:**

si el empleador percibe que dispone de apoyo constante, es más probable que los programas de preaprendizaje sean experiencias positivas. El contacto frecuente con los empleadores le permitirá responder a cualquier pregunta o preocupación que puedan tener, así como a identificar y abordar cualquier problema cuando surja.

El apoyo a los aprendices también es fundamental para la relación con los empleadores. Si está disponible para prestar apoyo a los aprendices con cualquier problema que puedan tener, es más probable que sus prácticas sean un éxito. El apoyo es por lo tanto un elemento crucial para garantizar que los empleadores continúen participando en sus programas y aumenten el número de aprendices con el tiempo.

# Participación de empleadores



## CONSEJO

**Utilice distintos métodos de evaluación adecuados para los jóvenes, los empleadores y las actividades que realiza.**

Esto garantizará la obtención de la información necesaria para una evaluación sólida de su oferta de participación para empleadores.

## Evaluar sus actividades para involucrar a empleadores

La evaluación y monitorización sólida de sus actividades de participación de empleadores es fundamental. Sin esto, será difícil que pueda demostrar la diferencia que suponen sus actividades o saber qué actividades son las más eficaces para determinados jóvenes y empleadores.



## CONSEJO

**Integre la evaluación durante las actividades de participación de los empleadores.**

Esto le permitirá identificar qué funciona y para quién, los resultados y el impacto de sus actividades, además de prestar apoyo continuo para la participación de sus empleadores.

Solicite comentarios en varios momentos y realice una evaluación al final de todas las actividades de participación del empleador. ¿Cómo hemos satisfecho sus necesidades? ¿Ha sido útil el apoyo y la formación que proporcionamos? ¿Qué podemos hacer para mejorarlo todavía más?

La sección Evaluación y Monitorización de su programa de este recurso ofrece asesoramiento detallado sobre cómo planificar e integrar las actividades de evaluación a lo largo de su programa, así como ideas sobre posibles métodos y herramientas de evaluación.

Apoye la mejora y monitorización continuas de su colaboración con empleadores reuniendo y analizando los datos del progreso y los resultados de los participantes y el retorno de la inversión para los empleadores. Pida a los empleadores que proporcionen comentarios acerca del éxito de los participantes del programa una vez contratados. Evalúe los programas para garantizar que sean relevantes para los empleadores y estén actualizados con respecto a los cambios en el mercado laboral o un sector concreto.



## 2. Participación de empleadores

# Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Los empleadores están involucrados para desarrollar e impartir el programa de preaprendizaje desde una fase temprana.					
Las actividades de participación de empleadores se tienen en cuenta durante todo el proceso de diseño e impartición de su programa de preaprendizaje.					
Cuando interactúa con nuevos empleadores, se plantea qué sector y qué tamaño de empleador es más adecuado para su programa.					
Interactúa con nuevos empleadores de distintas formas, p. ej., mediante Cámaras de Comercio, boca a boca, publicidad.					
Los mensajes que utiliza para interactuar con empleadores se planifican cuidadosamente y se adaptan al contexto local.					
Consulta con los empleadores para comprender sus necesidades de contratación, escasez de talento y competencias necesarias para puestos específicos.					
Cuando interactúa con los empleadores, recopila la información sobre sus necesidades a través de varios métodos.					
Existe un único punto de contacto para los empleadores para asegurarse de que disponen de un vínculo claro con su organización.					
La evaluación está integrada a lo largo de las actividades de participación de los empleadores para permitirle identificar lo que funciona, para quién y los resultados de sus actividades.					

# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## Resumen:

Los empleadores son solo una de las múltiples partes interesadas que contribuyen al éxito de los programas de preaprendizaje. Otras partes interesadas son los centros educativos, los jóvenes y sus padres, las autoridades públicas, los servicios públicos de empleo, los proveedores de asesoramiento profesional, las instituciones de educación y formación, los empleadores, sindicatos y organizaciones juveniles.



Esta sección le ofrece un resumen de los distintos tipos de organizaciones asociadas y las funciones que pueden desempeñar en el programa de preaprendizaje, además de consejos para identificar qué socios pueden mejorar la eficacia de su programa. Esto le ayudará a garantizar que los recursos que dedique al desarrollo y mantenimiento de asociaciones se utilicen de forma eficaz y satisfagan las necesidades específicas de los alumnos.



The following link provides a template which can be used to help identify the partners already involved in your programme and what influence they have on it.

# Desarrollo de colaboraciones sólidas



Los proveedores pueden trabajar con distintos socios que aportan conocimientos especializados y recursos a los programas, como:

- **Apoyo holístico para promover una finalización exitosa del programa.**

Adult Learning Service, en Inglaterra, ha desarrollado un programa de preaprendizaje en colaboración con equipos de las autoridades locales que apoyan a los jóvenes que abandonan instituciones de tutela y otros jóvenes que no estudian ni trabajan. Esta aportación de especialistas garantiza que los jóvenes del programa reciban un apoyo holístico para maximizar sus oportunidades de éxito.

- **Apoyo de especialistas o prácticas.**

La Fundación Tomillo, en España, utiliza su colaboración con diversas organizaciones para ofrecer un apoyo especializado para jóvenes con riesgo de exclusión social. Este apoyo holístico e individualizado lo ofrece un personal especializado formado por psicólogos, personal pedagógico, trabajadores sociales y profesores.

- **Captación o referencias al programa.**

El consejo del condado de Surrey, en Inglaterra, trabaja en colaboración con organizaciones comunitarias y de voluntariado que apoyan a jóvenes vulnerables y excluidos, además de con Jobcentre Plus (la oficina de empleo local) para garantizar las referencias. También colaboran con contratistas de ayuntamientos para garantizar oportunidades de prácticas y progreso.

- **Impartición de elementos específicos del programa.**

El programa de preaprendizaje que ofrece Barclays, en Inglaterra, se imparte junto con Capita Talent Partnership, que se encarga de la selección y formación de jóvenes y de proporcionales información y consejos.

- **Ofrecer supervisión o consejos.**

La Agencia de Activación Juvenil, en Gijón, España, cuenta con un amplio comité directivo, que incluye partes interesadas a nivel local y regional y representantes del gobierno, empleadores y jóvenes. Reunir a las partes interesadas fue un objetivo clave del proyecto, puesto que permitió a cada socio aportar sus conocimientos y experiencia en todas las fases del programa.

# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## Esquematizar sus colaboraciones existentes

Los puntos que se explican a continuación le ayudarán a identificar con qué socios trabaja en la actualidad, además de cualquier laguna de apoyo, algo que puede ser de gran utilidad para identificar nuevos socios. Puede que quiera esquematizar visualmente sus colaboraciones actuales en un diagrama para que le ayude.

### Colaboraciones actuales

- ¿Con quién trabaja (a nivel local y nacional) para impartir el programa?
- ¿Cuál es la función de cada uno de estos socios? ¿Cómo se benefician del programa?
- ¿Hay lagunas en su programa que se puedan subsanar mediante una asociación con una organización externa?
- ¿Qué barreras hay para desarrollar colaboraciones eficaces en su zona local?
- Piense en las formas en que su organización ha superado los desafíos a la hora de desarrollar colaboraciones.



### Determinar la necesidad de una colaboración

Para determinar a qué socios podría incorporar al programa, primero debe establecer una idea clara del objetivo de su programa de preaprendizaje y las necesidades de los jóvenes.

- ¿Hay lagunas en el programa de preaprendizaje, como por ejemplo falta de actividades o contenido, que pudiera suplir un socio que pudiera beneficiar al progreso de los jóvenes durante el programa?
- ¿Podrían ser mayores las cifras de referencias del programa, quizás por parte de un tipo concreto de organización?
- ¿Se beneficiarían los jóvenes de la información, guía o apoyo de una organización externa?

## Aspectos a tener en cuenta a la hora de valorar nuevas colaboraciones:

- **Experiencia:** puede ser útil, aunque no imprescindible, contar con un socio que tenga experiencia en prestar apoyo a programas de preaprendizaje, ya que es probable que necesiten menos apoyo y conozcan enfoques para trabajar con jóvenes en este tipo de programas.
- **Interés y compromiso:** es importante garantizar que sus socios tengan un interés y compromiso genuinos por apoyar a los jóvenes (muchos de los cuales proceden de entornos desfavorecidos) para que avancen hacia un programa de aprendizaje. No siempre es fácil proporcionar el nivel de apoyo que se necesita. La falta de interés y compromiso probablemente significará que su programa y los jóvenes no van a recibir la atención o contribución profesional necesarios.
- **Recursos:** su socio tendrá que disponer de los recursos necesarios para suplir su laguna en la provisión del programa. Debe concentrarse en los recursos disponibles, puesto que una organización puede tener los recursos necesarios, pero puede que estos recursos se estén utilizando y por lo tanto no puedan dedicarse a su programa. Debería plantearse también su situación financiera, además del impacto de los posibles eventos futuros. Un socio que acabe siendo insolvente durante el desarrollo del programa de preaprendizaje puede tener connotaciones negativas importantes para su programa y todos los participantes.
- **Ubicación:** si su socio debe proporcionar a los aprendices un servicio al que se acceda físicamente, tendrá que encontrarse cerca de los hogares de los aprendices para que sea accesible.

# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## Escoger los socios adecuados

### Proveedores de educación y formación

Los proveedores de educación se pueden utilizar para proporcionar el personal y las instalaciones necesarias para impartir la totalidad o parte de la formación de su programa, además de la experiencia necesaria para fundamentar la estructura y el contenido de su programa. También se puede beneficiar de aprovechar las redes de empleadores, organizaciones comunitarias y contactos gubernamentales del proveedor, además de su conocimiento acerca de prácticas eficaces de selección y retención.

### Organizaciones comunitarias e intermediarios

Las organizaciones comunitarias abarcan una gran variedad de instituciones. Pueden incluir:

- Empresas de selección de personal y sitios de empleo, que pueden actuar como plataformas para captar jóvenes para su programa y emparejarlos con empleadores cuando completen el programa.
- Organizaciones especializadas que proporcionan apoyo a los jóvenes procedentes de entornos concretos o con necesidades específicas. Por ejemplo, los servicios para jóvenes que han estado tutelados o que han participado en actividades delictivas.
- Asociaciones benéficas locales que pueden, por ejemplo, proporcionar apoyo financiero para que los preaprendices se desplacen o compren ropa, herramientas y equipamiento.

- Organizaciones financieras que pueden proporcionar financiación para su programa, además de apoyo especializado como actividades de gestión de recursos económicos.
- Organizaciones sanitarias que pueden apoyar a los aprendices con sus condiciones mentales o físicas para superar barreras de aprendizaje y empleo que estén relacionadas con la salud. En una época en la que cada vez hay mayor reconocimiento y prevalencia de las dificultades de salud mental, esta clase de socios son más relevantes que nunca.

Organizaciones de apoyo al empleo, como las oficinas de empleo locales, que pueden proporcionar acceso a una red de posibles socios, además de servicios de búsqueda de empleo, emparejamiento e intermediación.

### Organizaciones gubernamentales

Las organizaciones y departamentos gubernamentales son muy variados y pueden incluir una oficina local de ayudas o una oficina de empleo, una autoridad educativa regional o un departamento nacional. Pueden desempeñar varias funciones para apoyar su programa de preaprendizaje, desde ofrecer apoyo financiero o experiencia laboral a los jóvenes, hasta referencias para su programa, apoyo especializado, o puestos de aprendizaje cuando los jóvenes estén preparados para avanzar. También pueden dar cierto grado de legitimidad y credibilidad a su programa, lo cual resulta útil cuando quiere promocionarse ante posibles aprendices y socios. Además, las organizaciones locales y nacionales pueden ofrecer acceso a una gran variedad de posibles socios y pueden compartir su experiencia para acceder a distintas fuentes de financiación.

# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## CASO PRÁCTICO

### Technological University Dublin, Irlanda

La Technological University Dublin (TU Dublin) ha utilizado sus redes existentes para mejorar el diseño e impartición del programa. A la hora de diseñar Access to Apprenticeship, constituyeron un consejo asesor formado por partes interesadas clave en el sistema de aprendizaje, como legisladores, empleadores, educadores y monitores juveniles. Este consejo asesor está ayudando a proporcionar una dirección estratégica para el avance de la implementación del piloto. El consejo también ofrece una perspectiva nacional para el programa, garantizando que se pone en marcha de acuerdo con los desarrollos externos en el ámbito del aprendizaje y, con el tiempo, se puede incorporar a un desarrollo más amplio de políticas.



## Sindicatos

Los sindicatos son unos de los socios menos evidentes y más útiles con los que puede plantearse colaborar. Pueden establecer el estándar para las competencias y comportamientos necesarios para trabajar en un sector concreto y por esta razón, sus consejos pueden resultar muy valiosos para dar forma a su programa. Los sindicatos también cuentan con redes amplias de empleadores de sectores concretos y proveedores de educación que le pueden permitir acceder a más socios. Además, la estrecha relación de los sindicatos con los empleadores significa que pueden ser los primeros en conocer las vacantes de aprendizaje que van a estar disponibles e informarle a usted y sus preaprendices antes de que se promocionen a un público más amplio. Estas oportunidades, especialmente cuando las ofrecen organizaciones locales pequeñas, pueden ser muy competitivas y estar abiertas durante un período breve, así que conocer esta información gracias a los sindicatos puede ser crucial para el éxito de su programa.



## CONSEJO

### Use colaboraciones diversas.

Una amplia gama de colaboraciones, diseñada para proporcionar un apoyo holístico y exhaustivo, es importante a la hora de desarrollar un programa eficaz. Las colaboraciones más eficaces permiten crear caminos fluidos para que los jóvenes dispongan de apoyo y avancen hacia el empleo.

## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

E2C73 ha involucrado a una amplia gama de partes interesadas de los ámbitos económicos y sociales de la zona en el diseño e impartición de su programa para garantizar que satisface constantemente las necesidades del mercado laboral local. Cada uno de estos socios desempeña una función importante que aprovecha sus puntos fuertes y sus ámbitos de experiencia. Por ejemplo, al mantener unas buenas relaciones de trabajo con los trabajadores sociales que remiten a los jóvenes al programa, E2C73 puede disponer rápidamente de más apoyo para los jóvenes en caso de que lo necesiten durante el programa. Muchos de los jóvenes que participan en el programa E2C73 proceden de entornos desfavorecidos y tienen barreras económicas y sociales para acceder al empleo. Para ayudar a los jóvenes a superar esas barreras, el personal de E2C73 pone especial énfasis en la importancia de un apoyo accesible e inclusivo. Por ejemplo, el transporte público no está bien establecido en la zona. Sin prestaciones adecuadas de las autoridades locales para poder desplazarse, los jóvenes de entornos desfavorecidos que viven lejos no podrían asistir.



# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## Publicitar el programa ante socios

Durante las primeras fases del desarrollo de la colaboración, tendrá que pensar acerca de los mensajes que utiliza para involucrar a los socios en su programa.

Lo más importante debe ser crear un diálogo acerca de las metas y objetivos del programa y su relevancia para el mercado laboral local. Por ejemplo: información acerca de su organización, un resumen y una justificación de su programa de preaprendizaje, la posible función del socio en el programa, ventajas de ser un socio y cómo se puede utilizar la colaboración para apoyar los objetivos organizativos del socio.



### CONSEJO

#### Desarrolle actividades y materiales de marketing variados

dada la diversidad de las distintas partes interesadas, las actividades de marketing deben ser variadas y ofrecerse en diversos formatos para llegar a un público lo más amplio posible.

Las actividades y materiales de marketing pueden incluir: celebrar eventos y sesiones de información, usar carteles para publicitarse en espacios comunitarios y en las sedes de otros proveedores de formación y educación, como colegios, utilizar las redes sociales, publicar boletines de noticias y promocionar los resultados positivos mediante casos prácticos y testimonios. Los sitios web también son una fuente de información clave para los interesados y por esa razón deben mantenerse actualizados y tener una estructura de navegación sencilla.

A continuación aparecen algunos ejemplos de los posibles beneficios para los distintos socios, que se podrían incorporar a los mensajes publicitarios:

#### Beneficios para proveedores de educación y formación

- Participar en un programa de preaprendizaje permite a los proveedores satisfacer mejor las necesidades de talento de su comunidad.
- Los proveedores de educación pueden desarrollar sus propias redes y su oferta a través del acceso a la red de colaboración del programa de preaprendizaje.
- Las ayudas económicas para apoyar los programas de preaprendizaje pueden ofrecer a los proveedores una fuente de ingresos adicional.

#### Beneficios para los sindicatos

- Acceso a posibles nuevos miembros, lo que se traducirá en más apoyo para el movimiento sindical.

- Los aprendices que conocen mejor el sector al que van a incorporarse tienen más posibilidades de conservar un empleo y de permanecer activos en ese sector.
- Demuestra un compromiso de apoyar el desarrollo de competencias y el acceso al empleo de los jóvenes.

#### Beneficios para las organizaciones comunitarias e intermediarios

- Proporciona una imagen positiva de una organización comprometida con apoyar el desarrollo de competencias y el acceso al empleo de los jóvenes.
- Ofrece acceso a su amplia red de contactos y socios, lo que se puede utilizar para apoyar sus propias metas organizativas.

#### Beneficios para las organizaciones gubernamentales

- Demuestra un compromiso de apoyar el desarrollo de competencias y el acceso al empleo de los jóvenes.
- Demuestra un compromiso con las empresas a través del esfuerzo que se dedica a abordar su escasez de talento y apoya el crecimiento económico local.
- Les proporciona una oportunidad de aprendizaje gracias a la cual pueden saber qué funciona y qué no, lo que se puede trasladar a la creación de políticas y prácticas más eficaces.



# Desarrollo de colaboraciones sólidas



## Evaluar las actividades de colaboración

Evaluar sus colaboraciones le ayudará a registrar los resultados y el impacto de sus actividades e identificar lo que funciona bien y lo que necesitar mejorar. Esto se puede utilizar como apoyo para mejorar de forma proactiva su programa de preaprendizaje.

En general, evaluará el grado en que sus socios satisfacen con éxito las necesidades de sus preaprendices. Sin embargo, puede que haya aspectos concretos de su actividad a los que quiera prestar una especial atención. Utilice las preguntas a continuación para reflexionar sobre lo que desea averiguar y comenzar a desarrollar un plan de evaluación.

La sección Evaluación y Monitorización de su programa de este recurso ofrece asesoramiento detallado sobre cómo planificar e integrar las actividades de evaluación a lo largo de su programa, así como ideas sobre posibles métodos y herramientas de evaluación.

### Ejemplos de preguntas:

- ¿Quiénes son sus socios? (¿Dispone de todos los tipos de socios que necesita, tal y como los ha identificado durante la fase de planificación de las asociaciones?)
- ¿Cuántos socios tiene?
- ¿Qué medios se utilizan para encontrar a los socios?
- ¿Qué métodos de selección son más eficaces para involucrar a los socios de los grupos objetivo y cómo sabe esto?
- ¿Qué otros enfoques de selección podrían utilizarse?
- ¿Qué enfoques de selección consideran más eficaces sus socios objetivo y qué se podría mejorar?
- ¿Qué opinan sus socios acerca de la forma en que les involucra en su programa de preaprendizaje?
- ¿Tienen los socios alguna sugerencia sobre las distintas formas en que se pueden involucrar en esta fase del programa?
- ¿Qué procesos utiliza para identificar y recopilar información acerca del rendimiento de sus socios?
- ¿Qué actividades de evaluación son más eficaces para recopilar información sobre el rendimiento de los socios y cómo sabe esto?
- ¿Qué formación recibe la plantilla para colaborar de forma eficaz con los socios?
- ¿Hasta qué punto cumplen con su función los socios y satisfacen las necesidades de sus preaprendices?



### 3. Desarrollo de colaboraciones sólidas

## Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Existe una amplia gama de asociaciones para ofrecer un apoyo exhaustivo y holístico al programa.					
Ha identificado a los socios con los que colabora actualmente y su contribución al diseño e impartición del programa.					
Se ha planteado si hay lagunas en el programa de preaprendizaje, tales como la falta de actividades o contenidos, que pudiera suplir un socio y que pudiera beneficiar al progreso de los jóvenes durante el programa.					
Las actividades de marketing para los socios son variadas y se ofrecen en diversos formatos para llegar a un público lo más amplio posible.					
Las ventajas para los posibles socios están adaptadas en sus mensajes para la organización concreta.					
Las colaboraciones se evalúan continuamente para identificar lo que funciona bien y lo que necesita mejorar.					
Usted evalúa el grado en que sus socios satisfacen las necesidades de sus preaprendices.					

# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Resumen:

Una selección y evaluación inicial eficaces son fundamentales para garantizar que los jóvenes que participen en su programa de preaprendizaje se beneficien de las oportunidades y el apoyo que usted puede ofrecerles y tengan las máximas posibilidades de avanzar con éxito hacia un programa de aprendizaje.

Esta sección proporciona consejos para promocionar su programa de preaprendizaje ante su grupo objetivo y ofrece un

resumen de los distintos enfoques que puede utilizar para captar jóvenes. La sección finaliza con consejos sobre cómo evaluar las competencias, destrezas, necesidades y aspiraciones de los jóvenes al inicio del programa. Esto garantizará que se puedan identificar rápidamente las barreras del aprendizaje, se facilite el apoyo adecuado y se identifiquen puestos de prácticas que coincidan con su perfil.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Selección y difusión

La publicidad de su programa de preaprendizaje y de los mensajes que utiliza es una parte vital del proceso de difusión y resulta clave para garantizar que capta a los jóvenes idóneos para su programa.

A menudo, los jóvenes y sus padres no suelen disponer de un conocimiento adecuado sobre la formación y capacitación profesional, de modo que alentar una percepción positiva de estas oportunidades es el primer paso importante para promocionar su programa de aprendizaje.

Utilizar unos mensajes claros que se centren en el aprendizaje y los resultados laborales que pueden obtener los jóvenes al participar en el programa, en lugar de publicidad directa sobre el propio programa, suele ser clave para lograr una captación exitosa.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## CASO PRÁCTICO

### Jobwise Training, Inglaterra

Jobwise Training ha diseñado una gama de materiales de marketing que explican los principales elementos del programa y que ponen gran énfasis en las oportunidades de aprendizaje de las que disponen los jóvenes cuando finalizan el preaprendizaje. Su folleto de «Formación en el NHS» cita hospitales concretos que buscan personas para cubrir sus vacantes de aprendizaje y el salario que recibirían los aprendices. La publicidad también indica otros beneficios claros de la formación, tales como una entrevista garantizada con un empleador que ofrece aprendizaje, una beca por asistencia, la asignación de un tutor y cuatro semanas de prácticas laborales garantizadas.



## CONSEJO

Asegúrese de que el mensaje defina claramente los beneficios del programa de preaprendizaje.

Establecer los beneficios que supone un programa de preaprendizaje en términos del camino que abre hacia el aprendizaje, un puesto de trabajo mejor, una carrera profesional y un buen salario aumentará las probabilidades de que el programa resulte atractivo para los jóvenes y sus padres.

Los padres/tutores pueden influir de forma significativa en las decisiones de los jóvenes respecto a la educación, la formación y la solicitud de puestos de trabajo. Por lo tanto, es importante que sean conscientes de la existencia del programa preaprendizaje y sus posibles beneficios para los jóvenes. Incluya mensajes claros sobre lo que es el programa de preaprendizaje e indique claramente dónde encontrar más información. Esto aumentará las posibilidades de que los padres/tutores animen a los jóvenes a realizar un programa de preaprendizaje.

## CASO PRÁCTICO

### Qube Learning, Inglaterra

Qube Learning considera que los padres desempeñan una función crucial a la hora de apoyar y motivar a los jóvenes a completar sus programas de preaprendizaje. Han creado un folleto informativo dirigido a los padres que indica claramente lo que pueden obtener los jóvenes si participan en el programa, explica la diferencia entre el aprendizaje y la formación y subraya las distintas formas en las que los aprendices reciben apoyo durante el programa. El folleto también se utiliza en conversaciones individualizadas con los padres, lo cual ayuda a gestionar las expectativas y mantiene a los jóvenes centrados en los resultados de empleo.

# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## CASO PRÁCTICO

### Access to Apprenticeship, Technical University Dublin, Irlanda

TU Dublin tenía dificultades para captar mujeres para su programa de preaprendizaje, lo cual reflejaba la prolongada tendencia de escasez de mujeres en el sector del aprendizaje de Irlanda. Para abordar esto, en TU Dublin desarrollaron actividades específicas para atraer a mujeres al programa, incluido un día de puertas abiertas dirigido a mujeres jóvenes desempleadas de la zona. Estos eventos también han ayudado a estimular la participación de los empleadores que deseaban diversificar sus esferas de contratación aumentando el número de mujeres aprendices.



## CONSEJO

**Desarrolle una estrategia de marketing para su programa.** Le ayudará a planificar actividades y mensajes apropiados para los distintos públicos objetivo.



## CONSEJO

### Adapte la publicidad y los mensajes al público objetivo.

Esto es especialmente importante si su programa de preaprendizaje está dirigido a prestar apoyo a grupos concretos de jóvenes para que accedan a un aprendizaje como, por ejemplo, mujeres jóvenes, jóvenes que pertenezcan a minorías étnicas o jóvenes que tengan necesidades adicionales específicas, como antecedentes penales, falta de tutela o dificultades de salud mental.



Invierte en diversas estrategias de marketing y difusión. Las actividades de marketing deben ser variadas y ofrecerse en diversos formatos para llegar a un público lo más amplio posible. Seleccionar qué actividad desarrollar y con quién dependerá del grupo objetivo que haya escogido y los objetivos concretos de su programa.

## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

Las voces de los jóvenes son una característica primordial en el marketing y los mensajes que se utilizan para publicitar E2C73. Esto incluye casos prácticos de jóvenes que han encontrado un programa de aprendizaje o empleo mediante las emisoras locales, en Internet y a través de redes sociales. Estos enfoques ayudan a crear percepciones y mensajes positivos sobre E2C73 y los jóvenes que participan en sus programas, lo cual es clave para mejorar la percepción del grupo objetivo entre los empleadores locales y otros socios de la comunidad local.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



**Cuando decida qué actividades de marketing y difusión desea desarrollar, plántese lo siguiente:**

- ¿Qué actividades van a llegar a su grupo objetivo?
- ¿Qué clase de mensajes es más probable que interesen a los jóvenes y sus padres y estimulen su participación?
- ¿Cómo va a adaptar su mensaje publicitario para atraer a grupos objetivo concretos o con una representación escasa? (p. ej., etnia o género).

## Sugerencias de actividades de difusión:

### 1. Interactúe directamente con los jóvenes

publicitando las oportunidades desde su sitio web de proveedor, desde portales de empleo en Internet y redes sociales. Los sitios web son una fuente de información clave y por esa razón deben mantenerse actualizados y tener una estructura de navegación sencilla. Podría tener secciones independientes para jóvenes y padres con material descargable para imprimir. Algunos proveedores tienen su propia página en Facebook y realizan campañas a través de esta y otras redes sociales, tales como Instagram o Twitter, para promocionar su programa. Esta puede ser una forma eficaz de fomentar que las personas lleguen por su propia iniciativa al programa.



Desarrolle una «marca» del programa para su material publicitario, como por ejemplo folletos atractivos, que ayude

a destacar el programa entre los jóvenes. Asegúrese de que el contenido de los materiales resulte atractivo para los intereses de los jóvenes y que utilice un lenguaje adaptado a su grupo objetivo.

Utilice carteles para anunciarse en espacios públicos y en las sedes de otros proveedores de educación y formación, como colegios.

#### CASO PRÁCTICO

### Youth Activation Agency, España

La Agencia de Activación Juvenil desarrolló una emocionante campaña de marketing como parte de su trabajo de difusión. Han diseñado su propia marca, realizan presentaciones sobre la oferta a nivel local y tienen jornadas de puertas abiertas para el público general. La agencia participa activamente en las redes sociales y aprovecha al máximo su sitio web y las redes sociales para promocionar sus programas.

Una faceta fundamental del trabajo de difusión de la agencia son sus embajadores juveniles o asesores a pie de calle. Se trata de jóvenes que provienen de asociaciones juveniles locales y que se ponen en contacto con el público objetivo fuera de los canales de comunicación convencionales. Los embajadores son especialmente eficaces a la hora de «vender» el programa a los jóvenes, puesto que tienen una edad similar y utilizan el mismo lenguaje que los posibles participantes.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Sugerencias de actividades de difusión:

### 2. Los eventos promocionales y las jornadas de puertas abiertas,

que se celebran durante todo el año, proporcionan oportunidades para que los posibles participantes y sus padres comprendan con más detalle lo que ofrece el programa.

Barclays, por ejemplo, trabaja de forma proactiva para vencer las barreras que impiden el contacto con los jóvenes celebrando «sesiones de información», en las que los jóvenes acuden a la organización para ver el apoyo que recibirían y escuchar los testimonios de los aprendices que están participando en el programa en ese momento. Barts Health NHS Trust, en Inglaterra, interactúa con los jóvenes a través de sesiones de jornadas de puertas abiertas planificadas y ofrece vías de acceso estructuradas a sus propios programas de aprendizaje a la población local.

Los eventos se pueden celebrar de diversas formas. Plantéese celebrar eventos adaptados a distintos públicos para asegurarse de que interactúa con tantos jóvenes del grupo objetivo de su programa como sea posible. Por ejemplo, puede que quiera realizar un evento dirigido a jóvenes con hijos. Podría celebrarlo en un centro infantil local o pedirles a los colegios que lo promocionen. También puede que desee anunciar que habrá actividades supervisadas

para niños, de modo que los padres puedan concentrarse en conocer su programa.

Si su grupo objetivo incluye a jóvenes cuya lengua materna no es el idioma local, quizás quiera destacar en su publicidad que sus programas incluyen apoyo lingüístico. Podría llevar a cabo una sesión de selección y captación en un local comunitario de la zona en la que viven los hablantes de idiomas extranjeros y conseguir apoyo de las organizaciones de la comunidad que representen a estos grupos de población.

Podría involucrar a los empleadores o participantes de programas anteriores en los eventos para que hablen sobre sus propias experiencias si proceden de entornos similares o comparten algunas características con los posibles interesados. Por ejemplo, para una persona joven con dificultades de salud mental o antecedentes penales puede ser muy inspirador escuchar a un empleador que ha tenido experiencias personales en las que ha superado con éxito desafíos similares. Los empleadores que se benefician de ofrecer prácticas pueden estar dispuestos a ejercer como embajadores y promocionar el programa a otros empleadores a través de sus redes comerciales.

Esta clase de eventos resulta especialmente eficaz cuando son de carácter interactivo y permiten que los jóvenes, o sus padres/tutores, hagan preguntas a los proveedores y los empleadores.

# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Sugerencias de actividades de difusión:

### 3. Informe en profundidad a las posibles agencias de referencia

acerca de su programa y colabore con ellas cuando sea posible para aumentar las recomendaciones. Algunas agencias de relevancia pueden ser los proveedores de educación, autoridades locales, servicios de empleo, otros programas que trabajen con jóvenes, organizaciones comunitarias de voluntariado, equipos de especialistas que trabajan con jóvenes que no estudian ni trabajan y servicios de información, asesoramiento y guía locales. Disponer de varias vías de referencia garantiza que los jóvenes que tienen menos probabilidades de acceder a la educación y la formación tengan múltiples oportunidades de hacerlo.

Proporcione mensajes claros sobre su oferta, el grupo objetivo y los posibles beneficios. Esto permitirá que estas organizaciones transmitan información precisa sobre su programa y aumentará la probabilidad de que los jóvenes inicien un programa de preaprendizaje.

Podría organizar reuniones individuales con agencias y socios o invitar a posibles agencias de referencia a una sesión informativa o a que vean el programa en

acción. Esto ayuda a que las agencias clave estén bien informadas sobre el programa y pone de manifiesto el avance con éxito hacia los programas de aprendizaje.

Source Skills Academy, por ejemplo, invita a la plantilla de la oficina de empleo local para que observen cómo se imparte su programa. Esto les permite comprender el programa con más profundidad. Como resultado, los asesores de JCP disponen de más información sobre el programa y podrán identificar a los clientes adecuados e informarles sobre el programa de preaprendizaje y los beneficios de participar antes de remitirlos al mismo.

Plantéese llevar con usted a jóvenes aprendices (actuales o de programas anteriores) de su programa de preaprendizaje para que hablen con los posibles participantes o para celebrar una sesión breve.

Realice un vídeo promocional breve sobre el programa y envíelo a distintas agencias. Las historias de éxito son una forma muy útil de subrayar la eficacia de su programa a la hora de apoyar a los jóvenes para que accedan a un aprendizaje. Desarrolle algunos casos prácticos acerca de jóvenes que hayan completado con éxito el programa y que hayan progresado a un programa de aprendizaje, incluidos comentarios positivos de los empleadores que han ofrecido prácticas o que han contratado a jóvenes de su programa.

### 4. Diríjase a los jóvenes que hayan solicitado sin éxito la participación en su programa de aprendizaje

o a los que se les haya remitido desde otros programas que no satisfacen sus necesidades.

# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Evaluación inicial

La evaluación de las competencias y capacidades de los jóvenes antes de que accedan al programa es fundamental para garantizar que el programa se adapte a las necesidades de los jóvenes y que dispone del apoyo adecuado.

Una evaluación minuciosa también le ayudará a determinar si los jóvenes son los candidatos adecuados para su programa y permitirá que estos tomen una decisión fundamentada sobre si es el camino correcto para ellos. De este modo es más probable que los participantes se comprometan totalmente con el programa y aumentan las posibilidades de que lo terminen con éxito y pasen a un programa de aprendizaje.



Y lo que es más importante, una evaluación eficaz le ayudará a encontrar con éxito el proveedor de prácticas más apropiado para los jóvenes, ofreciéndoles así la mejor oportunidad de acceder a un programa de aprendizaje o al empleo, tanto con el empleador que se les asigne como con otros.

Dicha adecuación dependerá de que exista una información de evaluación exhaustiva. Los sistemas de acceso y selección más eficaces utilizan algún tipo de evaluación de competencias básicas de alfabetización, lenguaje y aritmética junto con conversaciones pormenorizadas con los tutores o el personal de apoyo. Normalmente, estas entrevistas exploran las motivaciones de los jóvenes para unirse al programa, sus aspiraciones profesionales, su nivel y experiencias educativas, sus logros previos, sus circunstancias económicas y personales, sus barreras para el aprendizaje, sus estilos y preferencias de aprendizaje y cualquier otra información que pueda ser relevante a largo plazo para su progreso hacia un programa de aprendizaje como, por ejemplo, los antecedentes penales.

Esta evaluación integral garantiza que el proveedor pueda establecer un apoyo exhaustivo para que cada uno de los jóvenes pueda llegar a un programa de aprendizaje.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## CONSEJO

**Utilice programas online para ayudar con la evaluación inicial del lenguaje, la aritmética y otras competencias básicas.** Ensure that young people are offered support to complete computer-based assessments

En el Reino Unido se utilizan con frecuencia algunas plataformas online de eficacia comprobada, como **BKSB** y **Skills Builder**, que permiten realizar evaluaciones iniciales y diagnósticas, así como recursos de aprendizaje para inglés, matemáticas y tecnologías de la información, junto con evaluaciones del estilo de aprendizaje, con el objetivo de que los proveedores de preaprendizaje evalúen los niveles de competencia en aritmética y lenguaje. Algunos programas, como **OneFile** y **ForSkills**, ofrecen recursos adicionales como formularios personalizados, carpetas de registro y políticas y herramientas de calidad.



### CASO PRÁCTICO

#### JOBLINGE, Alemania

Un elemento clave del proceso de selección de JOBLINGE es una actividad de admisión en la que se «pone a prueba» a los jóvenes para que completen un trabajo como voluntarios en un proyecto benéfico de dos días de duración antes de ser admitidos en el programa. Durante el proyecto, el personal evalúa de manera informal la idoneidad de los jóvenes y su compromiso para unirse al programa. Esto se puede demostrar, por ejemplo, con acciones como llegar con puntualidad a trabajar o mediante la capacidad de trabajar en equipo con otras personas. El personal entrevista a cada joven para conocer mejor sus vidas y por qué quieren unirse a JOBLINGE. Esto supone una oportunidad para que el personal de JOBLINGE conozca mejor a los jóvenes y para que los participantes desarrollen una confianza con el equipo del programa.



### CASO PRÁCTICO

#### Hackney College, Inglaterra

Antes de iniciar un programa de formación con el Hackney College, todos los jóvenes deben realizar una evaluación BKSB y recibir información, asesoramiento y guía para identificar cualquier barrera que impida su participación en el programa, como la necesidad de apoyo económico, asistencia para gestionar circunstancias en su hogar y apoyo individualizado. Los empleadores asisten y conocen a los aprendices para informarles acerca del sector, el trabajo y las oportunidades de aprendizaje que hay disponibles y hablarles de las opciones de formación en su empresa. El objetivo es garantizar que los aprendices estén comprometidos con el programa de formación, que comprendan sus responsabilidades, las expectativas del empleador y las oportunidades de desarrollo que tendrán a su disposición si terminan su formación con éxito.

# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## CONSEJO

**Plantéese animar al personal que lleva a cabo e imparte el programa a que obtengan una cualificación en información, asesoramiento y guía (IAG).**

Esto ayuda a garantizar que los participantes de sus programas sean los adecuados.

Algunos de los programas de preaprendizaje con más éxito utilizan la información obtenida en la evaluación para personalizar el contenido para sus participantes.

## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

El proceso de evaluación inicial de E2C73 sirve como base para diseñar el programa individual de cada joven. Cuando los jóvenes se unen al programa, asisten a una entrevista de introducción para hablar de forma más detallada sobre sus circunstancias personales, sociales y económicas. La información que se obtiene en esta entrevista se utiliza para desarrollar un plan de aprendizaje y desarrollo para cada uno de ellos, lo que garantiza que el tiempo que dediquen al programa estará adaptado a sus necesidades individuales.



## CONSEJO

**Asegúrese de que los procesos y los datos de la evaluación se traten de forma cuidadosa** para que no dé la impresión de que son una herramienta de selección o una barrera para la participación. Esto es importante no solo durante la fase de selección y admisión, sino durante la impartición, puesto que los aprendices pueden tener reservas a la hora de proporcionar información personal en las primeras etapas del programa.

Proporcionar oportunidades para que los jóvenes hablen en privado con el personal durante el desarrollo del programa es fundamental para alentar a que comuniquen necesidades adicionales. En los programas que incluyen tutorías, la relación entre el tutor y el alumno también ofrece oportunidades para hablar sobre cualquier dificultad a la que se enfrenten los jóvenes y que pueda suponer una traba para completar el programa.



## CONSEJO

**Desarrolle una evaluación inicial y unos procesos de IAG sólidos para emparejar de forma eficaz a los aprendices con el empleador y el sector adecuados.**

Esto ayuda a mantener motivados a los aprendices en el puesto asignado y aumenta la probabilidad de que continúen progresando.



# Selección y evaluación inicial de los jóvenes



## Análisis de las actividades de selección y evaluación inicial

Analizar sus actividades de selección y evaluación inicial le ayudará a identificar qué aspectos funcionan bien y cuáles se podrían mejorar, y a registrar el resultado e impacto de estas actividades, lo que servirá de apoyo para la mejora constante de sus procesos de selección y admisión.

En términos generales, evaluará la eficacia de sus actividades de selección y evaluación inicial a la hora de apoyar a los jóvenes para que accedan a oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, puede que haya aspectos concretos de su actividad a los que quiera prestar una especial atención. Utilice las preguntas a continuación como punto de partida para reflexionar sobre lo que desea averiguar sobre sus actividades de selección y evaluación inicial y comenzar a desarrollar un plan de evaluación.

La sección Evaluación de su programa de este recurso ofrece asesoramiento detallado sobre cómo planificar e integrar las actividades de evaluación a lo largo de su programa, así como ideas sobre posibles métodos y herramientas de evaluación.



## Ejemplos de preguntas:

- ¿Quiénes son sus participantes? (¿Coincide el perfil demográfico de los participantes con su grupo objetivo?)
- ¿Cuántos participantes han completado el programa?
- ¿Qué rutas se han utilizado para captar a los participantes?
- ¿Qué métodos de selección son más eficaces para involucrar a los participantes de los grupos objetivo y cómo lo sabe?
- ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?
- ¿Qué actividades de selección consideran más eficaces los jóvenes y qué se podría mejorar?
- ¿Tienen los jóvenes alguna sugerencia sobre las distintas formas en que se pueden involucrar en esta fase del programa?
- ¿Qué opinan los socios de referencia acerca de la forma en que les involucra en la captación de jóvenes para el programa?
- ¿Qué procesos se utilizan para identificar y recopilar información sobre las competencias, capacidades y necesidades de cada joven?
- ¿Qué actividades de evaluación son más eficaces para recopilar información sobre las competencias, capacidades y necesidades de los jóvenes y cómo lo sabe?
- ¿Qué formación recibe la plantilla para ayudar a determinar las necesidades individuales de los aprendices?

#### 4. Selección y evaluación inicial

## Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Los mensajes destacan claramente los beneficios del programa.					
Se utilizan diferentes estrategias de marketing y distintas actividades.					
Existe una serie de actividades de captación y selección para interactuar directamente con los jóvenes.					
Las agencias de referencia conocen el programa y sus grupos objetivo.					
Se realiza una actividad de evaluación inicial antes de comenzar el programa, usando medios informáticos cuando proceda.					
La evaluación inicial incluye una valoración de competencias cualitativas y cuantitativas.					
Los datos de la evaluación inicial se utilizan para emparejar a los jóvenes con los empleadores.					

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Resumen

La calidad de las actividades y el apoyo impartidos en su programa de preaprendizaje son claves para garantizar que los jóvenes tengan una experiencia positiva, finalicen el programa y avancen hacia la fase de aprendizaje. Esta sección del recurso le guiará en la aplicación de las mejores prácticas a la impartición del programa. En ella se incluyen varios casos prácticos y consejos para impartir el programa.

Los programas de preaprendizaje varían en cuanto a las formas en que se imparten, que dependen de sus objetivos. Por ejemplo, algunos programas tienen el fin de ofrecer a los jóvenes que ya están a las puertas del mercado laboral un repaso de las competencias básicas necesarias, o la oportunidad de obtener una experiencia específica antes de ayudarles a interactuar con los empleadores. Otros programas se centran más intensivamente en introducir de nuevo a los jóvenes en entornos educativos y formativos antes de avanzar a la fase de aprendizaje.

Los componentes clave que se deben tener en cuenta al escoger y desarrollar un modelo de impartición son:

- Preparativos
- Impartición de competencias básicas (alfabéticas y aritméticas)
- Apoyo individual, p. ej., tutorías e información, asesoramiento y guía (IAG)
- Diseño y ejecución de programas de prácticas laborales
- Impartición flexible



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

El programa de la Fundación Tomillo, en Madrid, España, dura dos años y está compuesto por tres fases, durante las cuales los jóvenes avanzan en el programa y desarrollan sus capacidades personales, profesionales y sociales en ese orden, antes de pasar a las prácticas laborales. Este enfoque secuenciado ayuda a los jóvenes a confiar más en sí mismos, a aumentar sus competencias y a tener más claras sus aspiraciones profesionales a medida que van progresando. La primera fase dura cuatro semanas y tiene como objetivo reintroducir a los alumnos en un entorno formativo y educativo, para que redescubran una perspectiva positiva de la educación y el trabajo y para prepararlos de cara a que su interacción en la formación sea positiva. Este periodo intensivo de reintroducción es clave a la hora de que los jóvenes que proceden de entornos desfavorecidos se impliquen en el programa y progresen de forma continua. Durante esta fase, los jóvenes completan sus primeras prácticas laborales y colaboran con el personal para desarrollar un programa personalizado para la siguiente fase.



## Preparativos

Los programas de preaprendizaje deberían contener actividades centradas en desarrollar las competencias sociales («soft skills») y las capacidades de acceso al empleo de los jóvenes, con lo que se irían formando gradualmente para interactuar con los empleadores en ferias de trabajo o simulacros de entrevistas y se prepararían para el periodo de prácticas laborales.

Las **competencias sociales** ayudan a los jóvenes a trabajar de forma eficaz y pueden aplicarse a prácticamente cualquier puesto. Entre las competencias sociales se incluyen las de comunicación, confianza en sí mismo, puntualidad, atención y resiliencia. Se pueden desarrollar, por ejemplo, mediante actividades de resolución de problemas en equipo, presentaciones dirigidas por el alumno, talleres y lecciones interactivas en el aula. Dichas actividades se pueden impartir como parte de las lecciones habituales basadas en contenidos o de forma independiente, como parte de un módulo o unidad de competencias sociales dentro del programa de preaprendizaje.



Las **capacidades de acceso** al empleo son aquellas cualidades necesarias para realizar correctamente el proceso de solicitud de empleo. Entre las capacidades de acceso al empleo se encuentran las de buscar trabajo, escribir un CV, realizar una entrevista, vestirse adecuadamente y aprender a interactuar con el empleador de forma profesional. Se pueden desarrollar de varias maneras, incluidas sesiones de búsqueda de empleo, orientación para escribir un CV, simulacros de entrevistas y asistencia a ferias de trabajo. Estas actividades se pueden integrar en las lecciones habituales basadas en contenido o desarrollarse independientemente en una unidad de «capacidades de acceso al empleo».



El sitio web **What Employers Want** incluye información y actividades para ayudar a los jóvenes a comprender qué buscan los empleadores, incluidas las competencias sociales y las capacidades de acceso al empleo.

La forma en que se secuencian las actividades es importante a la hora de preparar a los jóvenes para sus experiencias laborales y su progreso hacia la fase de aprendizaje. Las actividades se han de secuenciar de forma que permitan a los jóvenes desarrollar gradualmente sus capacidades, su confianza y sus conocimientos al prepararse para sus prácticas laborales. Esto es especialmente importante, ya que los jóvenes participantes en un programa de preaprendizaje suelen necesitar apoyo para desarrollar su autoestima y su confianza en sí mismos, además de sus capacidades de acceso al empleo, antes de verse expuestos al lugar de trabajo.

La base de datos Skills for Jobs de la OCDE proporciona información a nivel de país sobre habilidades, capacidades y áreas de conocimiento que busca el empleador

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Muestreo de competencias

Este enfoque ofrece a los jóvenes la posibilidad de conocer y experimentar varios sectores empresariales, mediante una serie de cursos breves, por ejemplo. Cada uno de los cursos proporciona una visión básica del sector y puede ofrecer una oportunidad de prácticas laborales a los alumnos que quieran realizarlos. Este modelo de impartición es especialmente valioso para los alumnos que aún no saben en qué sectores desean trabajar y quieren verse expuestos a varios empleadores para tomar decisiones informadas sobre sus futuras carreras profesionales.



### CONSEJO

**Sea flexible.** Sea cual sea el modelo que elija, siempre debería tener el objetivo de adaptar su modelo para responder ante cualquier cambio, como las necesidades de los más jóvenes, el mercado laboral local o cualquier cambio en los requisitos de los programas de aprendizaje que desee realizar. De esta manera, podrá asegurarse de que su programa siga siendo relevante y eficaz.



### CONSEJO

#### Plantéese un programa continuo.

Los programas continuos/flexibles permiten que los jóvenes se puedan unir a ellos rápidamente en lugar de tener que esperar al inicio del siguiente curso académico. Esto permite apoyar a más alumnos mediante un preaprendizaje en el mismo periodo de tiempo. También es una opción popular para las organizaciones de referencia, ya que esto implica que no hay retrasos entre el momento en que se emite la referencia y el momento en que un joven inicia un programa. El modelo de impartición continuo, por tanto, puede aumentar la probabilidad de que una agencia externa realice referencias a su programa, por lo que es un método muy eficaz de hacerlo crecer.

### CASO PRÁCTICO

## Technological University Dublin, Irlanda

Los alumnos de los cursos de preformación de la TU Dublin pasan sus 10 primeras semanas en el aula y cada semana centran su aprendizaje en un sector diferente. Por ejemplo, los jóvenes dedican una semana a aprender la mecánica de las aeronaves y la siguiente a la pintura y la decoración. Cada curso breve ofrece a los alumnos un conocimiento básico del sector y la oportunidad de trabajar en un proyecto práctico del mismo. Los jóvenes aprecian la oportunidad de acumular conocimientos sobre sectores en los que podrían no haber pensado antes y pueden explorar en qué sectores les gustaría desarrollar su aprendizaje, lo cual es muy importante.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CONSEJO

Las actividades de preparación deben ser un elemento habitual en el programa, y ofrecer a los alumnos la oportunidad de aplicar y desarrollar sus competencias con el tiempo, garantizando así el desarrollo continuo de modo que alcancen su máximo potencial al empezar a interactuar con sus empleadores y a buscar programas de aprendizaje.



## CASO PRÁCTICO

### Technological University Dublin, Irlanda

En el programa de preaprendizaje de la TU Dublin, los miércoles se denominan el «día del desarrollo personal y la interacción con el empleador», y los jóvenes participan en actividades relacionadas con la mejora de sus capacidades de acceso al empleo, como la redacción de un CV, la preparación de entrevistas o la interacción con el empleador. El programa incluye sesiones semanales de reflexión que aportan a los alumnos experiencia en cuanto a los procesos de evaluación y comunicación en un marco de aprendizaje.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Impartir competencias básicas (alfabéticas y aritméticas)

Debe prestarse especial atención a la impartición de competencias básicas en los programas de preaprendizaje, tales como las alfabéticas y aritméticas. Algunos jóvenes pueden mostrarse reticentes a la formación en el aula debido a sus experiencias previas negativas en la educación obligatoria. Por este motivo, debería intentar integrar la formación en competencias básicas mediante un programa de preaprendizaje más amplio. Este enfoque integrado también puede ser más eficaz en cuanto al uso de recursos, ya que evita la necesidad de lecciones adicionales centradas exclusivamente en las competencias básicas.

Las competencias básicas se pueden impartir como parte de un contenido de formación profesional más amplio, como en un programa de preaprendizaje basado en la construcción en el que se anime a los jóvenes a pensar en conceptos como el «área» o el «perímetro» en un contexto profesional.

Las capacidades básicas también se pueden integrar mediante un contenido de acceso al empleo más extenso, por ejemplo impulsando a los alumnos a que piensen en cuestiones alfabéticas, como las normas gramaticales o de puntuación, al redactar un CV o al preparar simulacros de entrevistas con empleadores.

## CASO PRÁCTICO

### Tomillo Foundation, España

La Fundación Tomillo adoptó el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) durante el segundo año de su programa de preaprendizaje. Con él, los jóvenes aprenden cosas sobre el ámbito profesional que han elegido y desarrollan competencias profesionales y básicas clave. Los alumnos trabajan en grupo para diseñar y desarrollar un proyecto de equipo que resulte relevante para el ámbito elegido, utilizando y desarrollando sus competencias básicas durante todo el proyecto. En informática, por ejemplo, los alumnos podrían tener que diseñar una compostadora doméstica que ayudaría a eliminar los residuos del hogar de forma medioambientalmente sostenible. Estos enfoques resultan eficaces a la hora de ayudar a los jóvenes que están más alejados del mercado laboral. Los excelentes resultados de progresión que consiguen los alumnos (un 97 % de los participantes avanzó inmediatamente a un programa de aprendizaje en 2017) indican que los programas bien diseñados e impartidos pueden hacer que aquellos jóvenes más alejados del mercado laboral consigan buenos resultados.



## CONSEJO

**Asegúrese de que se imparten las competencias básicas de formas flexibles y creativas.**

Así, el aprendizaje resultará atractivo y relevante para la vida y los objetivos de empleo de los jóvenes. Esto se podría hacer mediante actividades contextualizadas o mediante su impartición en el lugar de trabajo.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



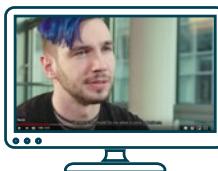
## CASO PRÁCTICO

### JOBLINGE, Germany

Cuando han transcurrido dos semanas de su programa de preaprendizaje, se empareja a cada participante de JOBLINGE con su tutor voluntario personal. Los tutores comparten sus experiencias profesionales y vitales, ejercen de modelos de conducta y ayudan a los jóvenes durante todo el programa.

Los tutores se reúnen cada semana con los participantes y les animan durante su paso por cada etapa del programa. Esto ayuda a motivar a los jóvenes y reduce las opciones de que abandonen ante cualquier posible obstáculo que encuentren en casa, en su vida en general o durante unas prácticas laborales, por ejemplo. El tutor ejerce de confidente, formador y modelo de conducta, guía al participante a lo largo del programa y le ayuda a solucionar los problemas que vayan surgiendo.

Los tutores tienen formación específica y supervisión profesional y suelen proceder de empresas asociadas. Esto ayuda a mantener la implicación del empleador en el programa.



## Mentoring and support for young people

Muchos proveedores de programas de preaprendizaje incluyen algún tipo de tutoría como parte de su paquete de apoyo para los jóvenes. Al ofrecer a los jóvenes este tipo de apoyo personalizado, podrán disfrutar de tiempo y espacio para hablar sobre sus experiencias y aspiraciones y para resaltar las posibles dificultades a las que se enfrenten. Esto implica que los tutores y el resto del personal tendrán una mejor información sobre sus problemas en el momento en que surjan y, por tanto, serán más capaces de responder de forma apropiada y puntual. Esto ayuda a retener a los jóvenes y a mejorar su experiencia con el programa.

Los responsables de las tutorías suelen formar parte de la plantilla del proveedor, por ejemplo, tutores o especialistas de apoyo, compañeros



(p. ej., otros jóvenes de la misma edad que hayan conseguido acceder a un programa de aprendizaje), representantes del empleador o personal de organizaciones asociadas. La tutoría se suele desarrollar mediante reuniones programadas cara a cara y de forma habitual, pero puede ser también fruto de acuerdos ad hoc en respuesta a necesidades emergentes, o una combinación de ambos.

Para algunos de los alumnos de programas de preaprendizaje, especialmente los procedentes de entornos desfavorecidos, es posible que los tutores sean el único modelo de comportamiento adulto. Tener acceso a alguien que se preocupa y les escucha es, a menudo, una nueva experiencia, y supone una oportunidad de desarrollar la confianza en sí mismos, la autoestima y la autovaloración de los jóvenes, lo que les ayuda a comprender y superar las barreras de acceso al empleo que se encuentran en su camino.

Algunos proveedores recurren a más de un tipo de tutor para facilitar apoyo específico en las distintas etapas del programa.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



Las tutorías pueden resultar especialmente importantes en programas destinados específicamente a jóvenes de entornos desfavorecidos. Por ejemplo, el Millwall Community Trust de Londres, que trabaja con jóvenes que han tenido experiencias educativas negativas, se centra especialmente en abordar los obstáculos emocionales/conductuales que pueden impedir el éxito entre estos jóvenes. Los tutores intentan solucionar también los problemas personales en términos más amplios que podrían perjudicar la finalización del programa.

Barclays ofrece un sistema de emparejamiento de tutores por el que se asigna a los jóvenes un tutor que trabaja en la empresa y ha tenido experiencias similares. Esto fomenta que el joven hable abiertamente de sus necesidades adicionales (especialmente discapacidades o enfermedades).

## CASO PRÁCTICO

### *Jobwise Training, England*

A los jóvenes del programa formativo Jobwise se les asigna un tutor personal, al que conocen durante el primer día, normalmente en un entorno informal como una cafetería. Esta interacción temprana ofrece a los tutores la oportunidad de crear una buena relación con los alumnos desde el inicio del programa. Los tutores son miembros de la plantilla que ya han finalizado su preaprendizaje y han obtenido un puesto de trabajo en Jobwise Training. Esto sirve de inspiración para los alumnos, ya que les permite ver claramente que el programa tiene resultados positivos.

Cuando los jóvenes comienzan sus prácticas laborales, también se les asigna un tutor en el lugar de trabajo, que es independiente del supervisor del puesto. Gracias a las reuniones de revisión semanales entre los jóvenes y sus tutores en el lugar de trabajo, se garantiza que los alumnos tengan oportunidad de resaltar si necesitan apoyo adicional, de reflexionar sobre su progreso hasta el momento, de crear objetivos a corto y largo plazo y de hacer sugerencias sobre otros aspectos que quieran experimentar en el trabajo. El proceso de revisión ofrece también a los empleadores la oportunidad de expresar sus comentarios sobre la calidad del trabajo y los logros de los alumnos, y también de informar sobre los cambios en sus capacidades de acceso al empleo desde el inicio de las prácticas. Esto permite tanto a los empleadores como a los jóvenes la oportunidad de sentarse a reflexionar sobre su progreso.



### Enlaces útiles con consejos sobre tutorías

En los siguientes sitios web podrá encontrar orientación útil sobre cómo ofrecer tutorías y otros tipos de apoyo personalizados para jóvenes.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### CT Skills, Reino Unido

Para garantizar que se incluya a los jóvenes en programas que se ajusten a sus necesidades individuales, todos los directores de apoyo al empleo de CT Skills deben conseguir una certificación de nivel 4 en información, asesoramiento y guía (IAG). El director de asignación de prácticas también tiene cualificación en IAG. Esto le permite ofrecer orientación y consejos no solo a los alumnos, sino también a los empleadores, sobre la asistencia y la supervisión que prestan a los jóvenes y las actividades de contratación. En CT Skills creen que haber dotado a su plantilla de capacidades de IAG sólidas ha sido importante a la hora de permitirles desarrollar planes individualizados que preparen a los alumnos para pasar a un programa de aprendizaje o empleo en el momento adecuado.

## Información, asesoramiento y guía (IAG)

A menudo, los participantes de los programas de aprendizaje no tienen un alto nivel de concienciación sobre las opciones educativas, formativas o laborales.

Conseguir una calidad adecuada en la información, asesoramiento y guía (IAG) es importante a la hora de apoyar a los jóvenes a tomar decisiones informadas sobre su futuro y ayuda en su transición al mercado laboral. Resulta esencial que los jóvenes tengan disponibles continuamente servicios imparciales de orientación educativa y profesional.

**La información, el asesoramiento y la guía se pueden facilitar principalmente de dos formas:**

**Internamente:** En la práctica, esto requiere personal que cuente con las capacidades necesarias para ofrecer IAG, ya sea mediante la contratación de trabajadores con estas cualificaciones o mediante la formación del personal existente para que las obtenga.

**Externamente:** Es posible que quiera asociarse con una organización externa que tenga experiencia a la hora de ofrecer servicios de IAG para jóvenes providing IAG services for young people.

**Sea cual sea el mejor enfoque para su organización, el enfoque de información, asesoramiento y guía debería:**

**Ser imparcial:** La IAG debería basarse en las necesidades del alumno y en información actualizada sobre el mercado laboral y las oportunidades disponibles en el entorno local y nacional.

**Ser puntual:** Los jóvenes deben recibir asesoramiento y guía puntuales que les permitan tomar las decisiones claves que han de tomar y planificar sus acciones convenientemente.



### CONSEJO

**Plantéese contratar a personal cualificado en IAG o formar a la plantilla existente.**

Este enfoque permite a los proveedores ofrecer información, asesoramiento y guía de forma eficaz, además de apoyar de manera sólida a los empleadores que ofrecen prácticas y contribuyen a unos buenos resultados en la progresión.



### CONSEJO

**Plantéese animar al personal que lleva a cabo e imparte el programa a que obtengán una cualificación en información, asesoramiento y guía (IAG).**

Esto ayuda a garantizar que todos los alumnos estén en el programa correcto. Además, mejora la calidad de la asistencia que puede ofrecer a los empleadores, lo que redunda en relaciones positivas.

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## 1. Cuidadoso emparejamiento de jóvenes y empleadores

### Búsqueda de oportunidades de experiencia laboral

Hay varias formas mediante las cuales se puede emparejar a los jóvenes con los empleadores que ofrecen prácticas laborales.

- Puede contar con empleadores implicados con un programa adaptado a sus necesidades. En tal caso, se contrata a los jóvenes para estas oportunidades de prácticas laborales específicas.
- También puede adoptar un enfoque más amplio, en el que los jóvenes le manifiestan su interés por trabajar en un sector o función específicos, y usted recurre a un empleador adecuado que ofrezca la oportunidad de realizar esas prácticas.

## Asignación de prácticas laborales

La asignación de prácticas laborales, sea cual sea su formato, es el aspecto más importante en una impartición eficaz del programa de preaprendizaje. Las prácticas laborales ofrecen una exposición muy valiosa al mundo laboral para los más jóvenes. Por este motivo, la asignación de prácticas laborales es un componente clave en todos los programas de preaprendizaje y suelen ser esenciales para lograr sus objetivos.

Las asignaciones más eficaces son aquellas personalizadas y adaptadas a las necesidades, intereses y ambiciones del alumno en particular y el empleador participante y las que les implican en el proceso de planificación. Entre los factores clave que son importantes para unas prácticas laborales de calidad se incluyen:

- Un emparejamiento minucioso de jóvenes y empleadores
- Contar con objetivos/planes/acuerdos claros entre los jóvenes y los empleadores
- Oportunidades para expresar comentarios y revisar el progreso
- Tutoría y supervisión
- Entrevistas finales y reconocimiento formal

### CASO PRÁCTICO

#### Technological University Dublin, Irlanda

Las prácticas laborales de la TU Dublin duran dos semanas al final del programa y tienen como objetivo garantizar que los alumnos se vean expuestos al entorno laboral y vivan la realidad de la formación y el aprendizaje. La TU Dublin colabora con empleadores selectos de varios sectores para garantizar que los jóvenes puedan acceder a unas prácticas en el sector que elijan.

Los empleadores participantes en el piloto «Access to Apprenticeship» (Acceso al aprendizaje) expresaron opiniones muy positivas sobre el programa. Valoraron la oportunidad de interactuar con los jóvenes y comprobar su nivel de interés por realizar un programa de aprendizaje. Además, afirmaron su convicción de que para los alumnos es bueno saber qué se espera de ellos como aprendices. Los jóvenes que completan el programa valoran especialmente el elemento de prácticas laborales y resaltan que la obtención de experiencia en un lugar de trabajo y con un empleador les ayudó a determinar en qué sector quieren continuar su aprendizaje.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### **bbw SH, Alemania**

La entidad alemana bbw-Gruppe ofrece asistencia amplia y especializada para jóvenes con dificultades para el aprendizaje, psiquiátricas u otras necesidades especiales. En el centro tienen un centro de rehabilitación vocacional y los jóvenes participan en talleres de prácticas laborales para varias ramas profesionales. Este programa tiene como objetivo preparar a los jóvenes con necesidades amplias y a los procedentes de entornos desfavorecidos y dotarlos de las competencias necesarias para integrarse en el mercado laboral. Los alumnos tienen acceso a prácticas empresariales internas combinadas con apoyo de especialistas.

Los jóvenes participantes en su programa de preaprendizaje podrían aprovechar las ventajas de completar varias prácticas laborales. Este planteamiento permite a los jóvenes acumular experiencias valiosas en distintos entornos laborales, por ejemplo con empleadores de diferentes tamaños o en múltiples sectores. Esto cuenta con la ventaja añadida de que podrán tomar decisiones informadas sobre sus carreras y desarrollar un buen CV.



### **CONSEJO**

**Interactúe con organizaciones locales que faciliten el acceso a una amplia gama de empleadores, por ejemplo asociaciones profesionales o patronales.**

Esto aumenta el nivel de acceso a prácticas laborales y a otras formas de interacción con los empleadores.



### **CONSEJO**

**Céntrese en asignar prácticas laborales con empleadores comprometidos con poner a disposición de un alumno un aprendizaje real o un puesto de trabajo al final de las prácticas.**

Es más probable que este enfoque dé como resultado una situación de empleo más rápida y favorable.

## CASO PRÁCTICO

### **E2C73, Francia**

Las prácticas laborales desempeñan un papel esencial a la hora de ayudar a los jóvenes del E2C73 a explorar y materializar sus aspiraciones profesionales personales. Los jóvenes van alternando entre prácticas laborales y formación interna durante todo el programa. Experimentan un proceso continuo de desarrollo que se prolonga hasta que el alumno se garantiza una plaza de aprendizaje o consigue otro resultado en su progresión. La rotación en estas prácticas laborales tiene ventajas tangibles para los jóvenes, ya que les ofrece la oportunidad de explorar distintas trayectorias profesionales y comprender de forma realista el trabajo en un sector determinado y les ayuda a redactar un CV profesional y completo.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Jobwise Training, Inglaterra

Un equipo especializado lleva a cabo el proceso de emparejamiento de alumnos y empleadores. El equipo decide qué alumnos están listos para trabajar y qué empleadores son los más aptos para cada caso. En los casos en los que un alumno expresa su interés por trabajar en un sector específico, el equipo se asegura de que acceda a unas prácticas relevantes. El emparejamiento adecuado de jóvenes y empleadores ayuda a desarrollar buenas relaciones y garantiza, tanto al joven como al empleador, que la asignación es la correcta.

Los jóvenes pasan por un proceso de solicitud estándar en el que completan un formulario de solicitud y asisten a una entrevista con el empleador. Esto supone una oportunidad para los jóvenes de aprender cuáles son sus responsabilidades y las expectativas del empleador. También ayuda a garantizar que los alumnos comprendan que deben demostrar un sólido compromiso con la formación para poder llegar al programa de aprendizaje.

Las prácticas laborales se ven como un periodo de prueba positivo en el que los jóvenes y los empleadores tienen la oportunidad de probarse mutuamente para ver si el emparejamiento es adecuado de cara a un aprendizaje.



## 2. Contratación y selección para prácticas laborales

Aunque es posible que a los alumnos jóvenes que buscan prácticas laborales no se les apliquen los procesos típicos de contratación, debería explicárselos también, de modo que conozcan los cauces habituales para solicitar y encontrar empleo.

La preparación para las prácticas laborales mediante simulacros de entrevistas, por ejemplo, ofrece otra oportunidad para que los jóvenes desarrollen sus competencias sociales y capacidades de acceso al empleo, por lo que

conviene asegurarse de que la información ofrecida sea suficiente y asegurarse al máximo posible de que conozcan cómo acceder al mercado laboral.

Los jóvenes participantes en programas de preaprendizaje podrían tener experiencias muy escasas o nulas en entrevistas, por lo que las técnicas convencionales podrían no resultar adecuadas. Es posible también que les falte confianza, así que al entrevistar a jóvenes para prácticas laborales, se recomienda contar con un enfoque informal y semiestructurado.

Piense en emplear varias técnicas de entrevista, como preguntas y respuestas, roleplaying, presentación, tareas y ejercicios, para variar el formato y garantizar que puedan participar personas con distintos estilos de aprendizaje y de modo que puedan demostrar sus puntos fuertes.



## CONSEJO

**Ayude al joven a prepararse pensando en qué preguntas podrían plantearle en la entrevista, reflexionando sobre sus respuestas y practicando en un simulacro.**

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## 3. ¿Qué deberían incluir las prácticas laborales?

Los empleadores que aceptan alumnos en prácticas laborales deberían tener un conjunto claro de tareas o un plan de trabajo para desarrollar en las mismas. El empleador debe desarrollar el plan de trabajo, a menudo tras consultar con el proveedor. Si el empleador suele desarrollar programas de prácticas laborales, el plan puede ser uno estándar que se adapte a cada alumno. El plan de trabajo ha de ser flexible y debe personalizarse también según las capacidades individuales del joven.

Es importante dejar claro desde el principio a los empleadores qué se exige de ellos para que las prácticas sean positivas y qué expectativas hay en términos de identificar una oportunidad de empleo o de desarrollar un aprendizaje para cada joven. Es mucho más probable que los empleadores se impliquen en el preaprendizaje si comprenden su función y los posibles resultados y ventajas para su empresa..



### CONSEJO

**Sea claro con los empleados en cuanto a qué se les exige al facilitar oportunidades de prácticas laborales**, especialmente si existe la expectativa de que identifiquen oportunidades laborales o de desarrollar un aprendizaje para los jóvenes que completen las prácticas.

### Selección de la duración e intensidad

El número de días y horas que dedica un joven en el lugar de trabajo debe acordarse entre dicha persona y el empleador. Dado que los jóvenes participantes en programas de preaprendizaje quieren llegar a tener una oportunidad de aprendizaje, puede que tenga que flexibilizar el número de horas de asistencia a las prácticas para darle tiempo de buscar trabajo o asistir a entrevistas de trabajo. Sin embargo, aunque las horas de trabajo pueden ser flexibles para adaptarse a estas necesidades individuales, deben seguir siendo una experiencia representativa del mundo laboral real.

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## ¿Qué tareas deben realizar?

Si la experiencia laboral debe resultar beneficiosa tanto para el joven como para el empleador, es esencial que el alumno reciba la mayor cantidad de información posible sobre el mundo laboral.

A menudo es recomendable ofrecer un «miniproyecto» a los jóvenes en el que trabajar en determinados momentos de las prácticas. Podría estar relacionado con un ámbito sobre el que quiera especialmente conocer el punto de vista del alumno, o con otro aspecto que le interese.

Las prácticas laborales giran en torno a proporcionar apoyo a los jóvenes para que desarrollen sus competencias y aumenten sus oportunidades en el mercado laboral. La identificación de oportunidades de trabajo en observación y, siempre que sea posible, la asignación de tareas concretas en las que puedan trabajar con supervisión, pero siempre con cierto margen para recurrir a sus ideas y su creatividad, es un buen instrumento para que los jóvenes tengan una impresión genuina del mundo laboral.

Recuerde que el participante realiza las prácticas laborales para aprender, de modo que es importante que el trabajo que realice le permita estar activo e implicado durante todo el periodo para garantizar que sus niveles de motivación se mantengan altos y que la experiencia del entorno laboral y de lo que significa ser parte de un equipo sea positiva.

## Supervisión y tutoría

Los jóvenes participantes en unas prácticas laborales deberían contar con una persona encargada con tiempo asignado a supervisarlos. Además, y siempre que sea posible, deberían tener asociado un tutor u orientador adicional que pueda ayudarles de manera más informal. Un tutor puede ofrecer consejo al participante en las prácticas laborales, más allá de la relación formal que tenga con su supervisor designado.

Un «colega» (que podría ser un miembro novato del equipo que quiera desarrollar sus propias competencias) podría ofrecer un valioso apoyo al alumno. Estas personas «cuidan» del alumno durante las prácticas, realizan un seguimiento de las cosas, le acompañan durante la hora de comer, le ayudan ante cualquier pregunta y ejercen de persona de contacto en general.

Es necesario supervisar apropiadamente las prácticas laborales de modo que tanto el joven como el empleador las aprovechen al máximo y que se puedan identificar y solucionar los problemas antes de que amenacen con frustrar la finalización de dichas prácticas.

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Jobwise Training, Inglaterra

En Jobwise Training se asigna a todos los jóvenes un tutor en el entorno laboral independiente del supervisor de trabajo. Las revisiones habituales en el lugar de trabajo, que incluyen un establecimiento claro de objetivos y oportunidades para la reflexión, permiten a los jóvenes centrarse en sus metas y seguir el progreso que realizan hacia la fase de aprendizaje.

Los jóvenes realizan junto a su mentor una revisión semanal con un formato estandarizado que orienta el proceso. Así, se garantiza que los jóvenes tengan la oportunidad de indicar si necesitan asistencia adicional en el lugar de trabajo, de reflexionar sobre su progreso hasta la fecha y de establecer objetivos a corto y largo plazo. Los jóvenes también pueden plantear sugerencias sobre aspectos del lugar de trabajo que les gustaría experimentar de ahí en adelante.

Este proceso de revisión ofrece también a los empleadores la oportunidad de expresar sus comentarios sobre la calidad del trabajo y los logros de los alumnos, y también de informar sobre los cambios en sus capacidades de acceso al empleo desde el inicio de las prácticas. Esto aporta tanto a los empleadores como a los jóvenes la oportunidad de sentarse a reflexionar sobre su progreso.

## 4. Revisión del progreso de los jóvenes

Entre las mejores prácticas a la hora de desarrollar prácticas laborales se incluye ofrecer al alumno la oportunidad de reflexionar sobre su experiencia y aprender de ella. Del mismo modo, los empleadores y formadores deberían tener la opción de aprender y mejorar sus propias capacidades al ofrecer prácticas laborales.

En el plano informal, esto podría implicar tener conversaciones habituales con los jóvenes para reflexionar sobre su progreso a lo largo de las prácticas. También podría resultar útil concertar una revisión más formal a mitad del periodo para evaluar el progreso individual y plantear métodos alternativos que puedan desarrollarse durante el resto de las prácticas.

Las reuniones de revisión habituales, ya sean formales o informales, ofrecen oportunidades para identificar ámbitos de mejora o problemas que podrían surgirle a un alumno que no tenga experiencia laboral previa. Los comentarios siempre deben expresarse de forma constructiva y de modo que ayuden a desarrollar la confianza en sí mismo del joven.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Reconocimiento formal de la formación

El objetivo de las prácticas laborales es mejorar la capacidad de acceso al empleo del participante, ofrecerle una experiencia real y contenidos significativos que pueda incluir en su CV. Cuanta más formación y aprendizaje se pueda reflejar en una acreditación formal o sea fácilmente transferible o reconocible por parte de otros empleadores, más útil resultará su oferta para el joven que necesite demostrar su potencial de acceso al empleo en el mercado.



## Realización de entrevistas finales

A medida que las prácticas laborales se acercan a su final, independientemente de su duración, es una buena práctica organizar una reunión de revisión final con el joven para debatir varios asuntos. Las entrevistas finales las puede realizar el empleador que ofrece las prácticas o el proveedor de la formación, durante el periodo final de participación del joven en el programa de preaprendizaje.

Durante la entrevista final, podrían plantearse al joven preguntas como las siguientes:

- ¿Qué has aprendido y cómo ha sido tu desarrollo durante estas prácticas?
- ¿Hasta qué punto has cumplido tus objetivos personales?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y en qué aspectos puedes mejorar?
- ¿De cuáles de tus logros estás más orgulloso?
- ¿De qué formas crees que estás mejor preparado para el mercado laboral tras terminar estas prácticas?

### CASO PRÁCTICO

## Technological University Dublin, Irlanda

Los jóvenes del programa «Access to Apprenticeship» de la TU Dublin reciben un certificado de participación al final del programa, en el que se les reconocen las competencias desarrolladas durante el mismo y la finalización de sus prácticas laborales. Esto es importante para crear esa sensación de haber logrado algo en los jóvenes y para respaldar su progreso hacia el programa de aprendizaje.



# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Modelo flexible

Para garantizar que su programa pueda abordar específicamente las necesidades individuales de los participantes, un modelo de impartición flexible es un elemento esencial en el diseño de su programa.

Cada joven encuentra obstáculos individuales en su trayectoria laboral; si desarrolla programas flexibles y ajustables para abordar estas diferencias, aumentará la velocidad en la progresión.

### CASO PRÁCTICO

#### E2C73, Francia

E2C73 utiliza información general recopilada en una evaluación inicial para desarrollar un plan de aprendizaje y desarrollo para cada uno de los participantes, lo que garantiza que el tiempo que dediquen al programa estará adaptado a sus necesidades individuales. Así, se garantiza que cada uno de los jóvenes pueda superar sus obstáculos individuales para acceder al aprendizaje y al mercado laboral, con lo que se aumenta al máximo la posibilidad de que el resultado sea satisfactorio.

Este proceso se ha diseñado para que otorgue a los alumnos capacidades que les permitan desarrollar una sensación sólida de compromiso hacia el programa y de confianza en que pueden conseguirlo.



### CONSEJO

**Asegúrese de que su modelo de impartición le permita dedicar el tiempo suficiente a cada joven antes de que inicien el programa.** Esto es importante a la hora de que comprenda sus necesidades, fortalezas y debilidades, y para aumentar la confianza en sí mismos. También le permitirá planificar un programa eficaz para cada alumno desde el principio.

Un enfoque flexible resulta especialmente importante a la hora de implicar a los jóvenes de entornos desfavorecidos, que suelen enfrentarse a obstáculos específicos para acceder al mercado.

Existen varias maneras de flexibilizar el programa para adaptarlo a las necesidades de los alumnos, como por ejemplo:

- Facilitar una formación en capacidades básicas más o menos intensiva

### CASO PRÁCTICO

#### Redcar Adult Learning Service (ALS), Reino Unido

Redcar ALS ofrece un programa flexible que varía entre las 6 y las 12 semanas de duración, en función de los requisitos del alumno y de la oferta de prácticas laborales por parte del empleador. El programa de seis semanas es más intensivo y está pensado para alumnos que ya cuenten con las cualificaciones necesarias en lengua inglesa y matemáticas y que solo requieran más experiencia laboral para mejorar su capacidad de acceso al empleo. Los alumnos que necesiten cursar lengua inglesa y matemáticas y requieran una mayor asistencia para mejorar su capacidad de acceso al empleo suelen cursar el programa más extenso.

- Adaptación de los tipos y niveles de apoyo personal ofertado.

### CASO PRÁCTICO

#### Qube, Reino Unido

Qube está en proceso de desarrollo de un modelo personalizado en colaboración con la Sociedad Nacional del Autismo (National Autistic Society o NAS) para desarrollar programas de preaprendizaje (formación) para personas con autismo. Para prepararse, el personal realizará un curso de dos días sobre cómo impartir el programa a alumnos con autismo. Los empleadores, que trabajan actualmente con NAS y ofrecen prácticas laborales, disfrutarán de la oportunidad de plantear unas prácticas que, según la expectativa de Qube, crearán una ruta de progresión hacia el aprendizaje para jóvenes con autismo.

# Impartición de su programa de preaprendizaje



## Evaluación de la impartición del programa

### Seguimiento de los jóvenes

Los comentarios de los participantes se pueden utilizar para desarrollar de forma continua el contenido de un programa, si se usan de forma puntual y analítica. Al supervisar las experiencias y las trayectorias de los participantes, el programa se puede personalizar de forma más eficaz en base a las necesidades de los jóvenes participantes actuales. Los comentarios de los jóvenes se pueden recopilar mediante métodos como:

- Encuestas o cuestionarios
- Entrevistas
- Grupos de análisis con jóvenes
- The 'evaluating your programme' section of this resource provides detailed guidance on evaluating your programme



### CONSEJO

**El personal que participe en el programa y tenga contacto habitual con los jóvenes sin ser los tutores o los empleadores puede desempeñar un papel útil a la hora de reunir los comentarios de los alumnos.**



### CONSEJO

**La información recopilada en las entrevistas finales ofrece una oportunidad adicional de aprender de los jóvenes y revisar y mejorar los programas.**

## 5. Impartición de su programa de preaprendizaje

# Herramienta de autoevaluación y planificación

The RAG system is a way of rating performance based on the Red, Amber and Green colours used in a traffic light system. This tool will enable you to quickly identify which areas of your programme are working well, where you need to make changes and to plan and monitor programme improvements

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
El programa de preaprendizaje contiene actividades centradas en el desarrollo de las competencias sociales y capacidades de acceso al empleo de los participantes.					
Las actividades del programa se secuencian de forma que permitan a los jóvenes desarrollar gradualmente sus competencias, su confianza y sus conocimientos al prepararse para sus prácticas laborales.					
Las competencias básicas se imparten de formas flexibles y creativas para hacer que la implicación en el aprendizaje sea atractiva y relevante para las vidas y los objetivos laborales de los jóvenes.					
El programa de preaprendizaje incluye un apoyo personalizado y de calidad para los jóvenes, como por ejemplo tutorías, información y guía.					
Se empareja minuciosamente a los jóvenes con las oportunidades de prácticas laborales, teniendo en cuenta las competencias, intereses y objetivos profesionales individuales.					
Se hace énfasis en asignar prácticas laborales con empleadores comprometidos con poner a disposición de un alumno un aprendizaje real o un puesto de trabajo al final de las prácticas.					
Los empleadores que aceptan alumnos en prácticas laborales tienen el apoyo necesario para contar con un conjunto claro de tareas o un plan de trabajo para desarrollar en las mismas.					
El plan de prácticas laborales lo desarrolla usted, el empleador y los jóvenes.					
Se ofrece a los jóvenes participantes en las prácticas laborales tanta información sobre el mundo laboral como resulta posible.					
Las prácticas laborales están adecuadamente supervisadas para que tanto el joven como el empleador aprovechen la experiencia.					
Al desarrollar las prácticas laborales se ofrece al alumno la oportunidad de reflexionar sobre su experiencia y aprender de ella.					
Los logros de los jóvenes durante las prácticas laborales se reconocen formalmente, por ejemplo con un certificado de finalización.					
El modelo de impartición es flexible y puede abordar las necesidades individuales de los participantes.					
Los comentarios de los jóvenes y los empleadores se utilizan continuamente para desarrollar los contenidos de un programa.					

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## Una evaluación y monitorización eficaces pueden ayudarle a:

- Analizar y demostrar la eficacia del diseño y la impartición del programa.
- Mejorar el aprendizaje interno y la toma de decisiones sobre su programa de preaprendizaje.
- Capacitar a los participantes haciendo que se involucren en la monitorización y la evaluación.
- Garantizar que ofrece los mejores resultados posibles para los participantes.
- Comprender y demostrar el impacto de su programa.
- Analizar la rentabilidad de impartir el programa de preaprendizaje.
- Garantizar la responsabilidad de las partes interesadas clave.
- Compartir aprendizajes clave con otros proveedores.
- Apoyar nuevas ofertas de financiación adicional.

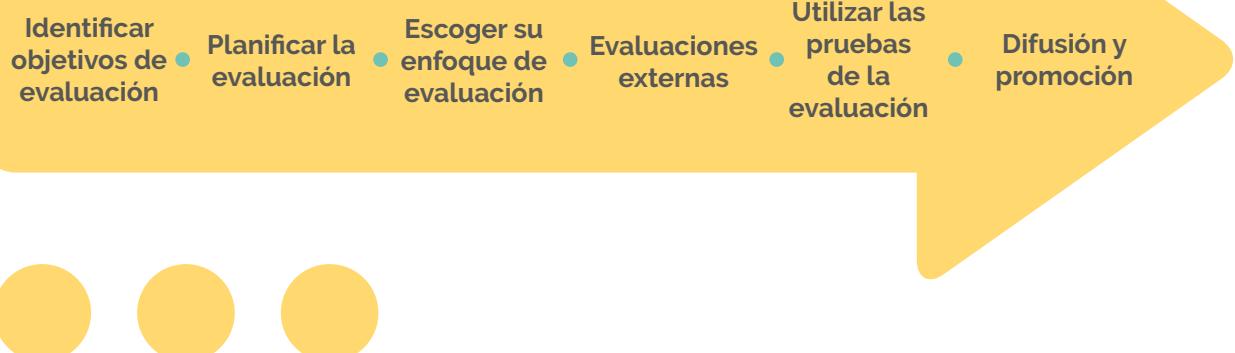
## Evaluación: ¿por qué es importante?

La evaluación consiste en analizar el valor y la calidad del programa de preaprendizaje. Recopilar pruebas sobre el valor y la calidad del programa de preaprendizaje ayuda a responder preguntas como: ¿qué funciona y por qué? ¿Qué no ha funcionado y por qué? ¿Qué ha aportado el programa a los jóvenes, a los empleadores y a la comunidad en general?

Una evaluación de buena calidad no solo proporciona información sobre la eficacia del programa, sino que además ayuda a determinar si el programa es adecuado para el grupo objetivo, si hay algún problema con la implementación y el apoyo que se proporcionan, y si hay alguna preocupación que sea necesario resolver mientras se desarrolla el programa.

Le animamos a pensar de forma positiva acerca del propósito de la evaluación. Dedique tiempo a concentrarse en lo que funciona bien, lo que es necesario cambiar y lo que le ha sorprendido: todo esto repercute en el conocimiento y desarrollo de su programa de preaprendizaje.

Esta sección proporciona una guía práctica sobre cómo evaluar su programa de preaprendizaje:



# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## 1. Planificar la evaluación

Durante las primeras fases, es una buena idea saber cómo pretende evaluar el programa y los tipos de información que está buscando. Las sugerencias, consejos y consideraciones clave que aparecen a continuación le ayudarán a empezar a desarrollar un plan de evaluación.



### CONSEJO

Para asegurarse de que su evaluación es sólida, debe desarrollar un plan de evaluación.

Esto garantizará que la evaluación se integre en su programa y capture la información que necesita desde el principio.

En general, el plan debe incluir los siguientes elementos generales:

1. Por qué está evaluando el programa
2. Qué va a evaluar
3. Cómo va a evaluarlo
4. Cuándo va a evaluarlo



### Consideraciones clave a la hora de planificar las actividades de evaluación?

1. Piense en lo que va a obtener de la evaluación. ¿Por qué la lleva a cabo?
2. ¿Qué elementos del programa quiere evaluar?
3. ¿Quién debe participar en la evaluación?
4. ¿Cómo va a recopilar la información?
5. ¿Cómo va a aprovechar mejor de la información?

### ¿Qué elementos del programa quiere evaluar?

Todos los programas de preaprendizaje tienen varios elementos, como formación en las instalaciones, prácticas y tutorías. La monitorización y la evaluación deben reflejar esto.

### ¿Quién debe participar en la evaluación?

Para garantizar que las actividades de evaluación sean relevantes para todas las partes interesadas en el programa, es importante tener en cuenta sus necesidades. Por lo tanto, tendrá que identificar a las partes interesadas internas y externas clave y decidir cómo involucrarlas en el proceso. Esto también dependerá de las metas y objetivos del programa. Algunos ejemplos de personas a las que incluir son:

- (a) Jóvenes que participan en el programa
- (b) Empleadores involucrados en el programa
- (c) Otras partes interesadas en la comunidad en general, como colegios u organizaciones juveniles
- (d) Partes interesadas externas, como patrocinadores y legisladores locales y nacionales

Visite la Sección 5 sobre colaboraciones para valorar a qué socios involucrar en su programa

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## CONSEJO

**introducir algún tipo de apoyo posterior a la formación da una oportunidad al programa de recopilar información sobre los destinos y resultados de los jóvenes.**



## 2. Escoger su enfoque de evaluación

La actividad de evaluación normalmente combina tres o cuatro métodos diferentes para recopilar pruebas. Algunos métodos se utilizan para aportar hechos y cifras (datos cuantitativos), mientras que otros son mejores para registrar las experiencias y sentimientos de las personas sobre el programa (datos cualitativos). Una combinación equilibrada de ambos suele ser lo más eficaz. Antes de valorar qué métodos va a escoger, piense en qué enfoque se adapta mejor a su organización y qué uso va a darles las pruebas.

Cada uno de los siguientes enfoques se puede integrar durante el desarrollo del programa de preaprendizaje y se puede utilizar como método formal de evaluación, por ejemplo cuando finaliza un bloque de prácticas.

### Monitorización interna

La «monitorización» consiste en recopilar y analizar información mientras se está desarrollando el programa de preaprendizaje. Recopilar información de la monitorización es el método más habitual para valorar un programa y es una forma sencilla y eficaz de vigilar el rendimiento de un programa.

Los datos de monitorización que recopile y analice deberían estar vinculados con las metas y objetivos del programa de preaprendizaje. La monitorización interna debería estar estrechamente relacionada con el diseño de su programa, incluido quién es el grupo objetivo y qué resultados logra.

Para empezar a comprender el éxito de su programa de preaprendizaje, debería plantearse recopilar y analizar información de monitorización de los siguientes factores:

- Las rutas de referencia al programa.
- El número de participantes y el número de personas que lo completan.
- Características clave de los participantes, tales como el género o la etnia.
- Tiempo dedicado a cada participante.
- Resultados de aprendizaje y empleo de los participantes.

Los factores anteriores se consideran información central, que debería formar parte de todos los programas de preaprendizaje. De todas formas, puede que desee registrar otros resultados específicos de su programa. Por ejemplo, si su programa está dirigido a mejorar los conocimientos aritméticos y alfabeticos (entre otros resultados), puede que desee evaluar la mejora en estos ámbitos.

Es probable que los datos de los factores indicados más arriba ya se estén recopilando, por lo que debería pensar en cómo podría analizarlos para disponer de una mejor comprensión de su programa. Revise los datos que ya se recopilan y los datos adicionales que se podrían recopilar y analizar para la evaluación.

Hacer un seguimiento de los resultados de los jóvenes a largo plazo puede proporcionar más información sobre la eficacia del programa de preaprendizaje. Por ejemplo, si los jóvenes permanecen en un programa de aprendizaje al cabo de un año, o si avanzan a una nueva función después de completar el aprendizaje.

El seguimiento de los resultados a largo plazo de los jóvenes se puede realizar de distintas formas. Por ejemplo, mediante llamadas telefónicas de seguimiento o encuestas a través de correo electrónico o postal.

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## Evaluación de la rentabilidad

Para demostrar totalmente el valor del programa ante los posibles patrocinadores y comisionados, es buena idea evaluar la rentabilidad del programa de preaprendizaje.

Para ello, debe decidir qué resultados va a utilizar para medir la rentabilidad. Debe ser algo que pueda medir con precisión, como los datos recopilados a modo de información de monitorización. Por ejemplo, el número de jóvenes que avanzan a un programa de aprendizaje.

También debe calcular el coste del diseño y la impartición de todas las actividades del programa. Asegúrese de valorar todos los costes asociados con el programa, incluido el coste del tiempo que dedica la plantilla a organizar e impartir las actividades. Otros costes pueden incluir: gastos generales (facturas de alquiler y servicios básicos), pagos a socios o incentivos para los jóvenes (si procede).

Para calcular la rentabilidad del programa, debe dividir los costes totales del programa entre los resultados. En este ejemplo, eso quiere decir dividir los costes totales del programa entre el número total de jóvenes que avanzan a un programa de aprendizaje.

Esto es un esbozo de cómo realizar un análisis muy sencillo de la rentabilidad de su programa. El enlace a continuación ofrece más información sobre cómo realizar un análisis de rentabilidad.



## Hipótesis de contraste: ¿y si?

Una de las tareas necesarias para comprender el impacto de su programa es comparar los resultados de los jóvenes con los que esperaría si no se hubiese puesto en marcha el programa preaprendizaje, esto se conoce como «hipótesis de contraste».

La «hipótesis de contraste» mide lo que les hubiera ocurrido a los jóvenes si no hubiese existido el programa de preaprendizaje. Esto se estima comparando los resultados de la hipótesis de contraste con los resultados que logran los jóvenes en el preaprendizaje.

Esto podría suponer la utilización de una información de monitorización de base (la que se recopila al principio del programa) como estimación de la hipótesis de contraste, donde es razonable asumir que la situación hubiese seguido siendo igual sin el programa.

Otra posibilidad es comparar los resultados de los jóvenes en el programa de preaprendizaje con los de otros jóvenes que no hayan participado. Sin embargo, puede que quienes hayan participado en el programa tengan características diferentes a quienes no lo han hecho, por lo que sus resultados pueden deberse a características ajenas al programa.



# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## Encuestas y cuestionarios

Las encuestas y cuestionarios son algunos de los métodos más habituales para recopilar pruebas. Los pueden llenar los propios encuestados cuando tengan tiempo o también puede hacerlo un evaluador durante una sesión de preguntas y respuestas. Resultan útiles para responder preguntas sobre el «qué» y el «cómo», como por ejemplo «¿cuántas personas participan en esta actividad?» y «¿qué ha sido lo más útil de este programa de preaprendizaje?».



## Entrevistas (en persona o por teléfono)

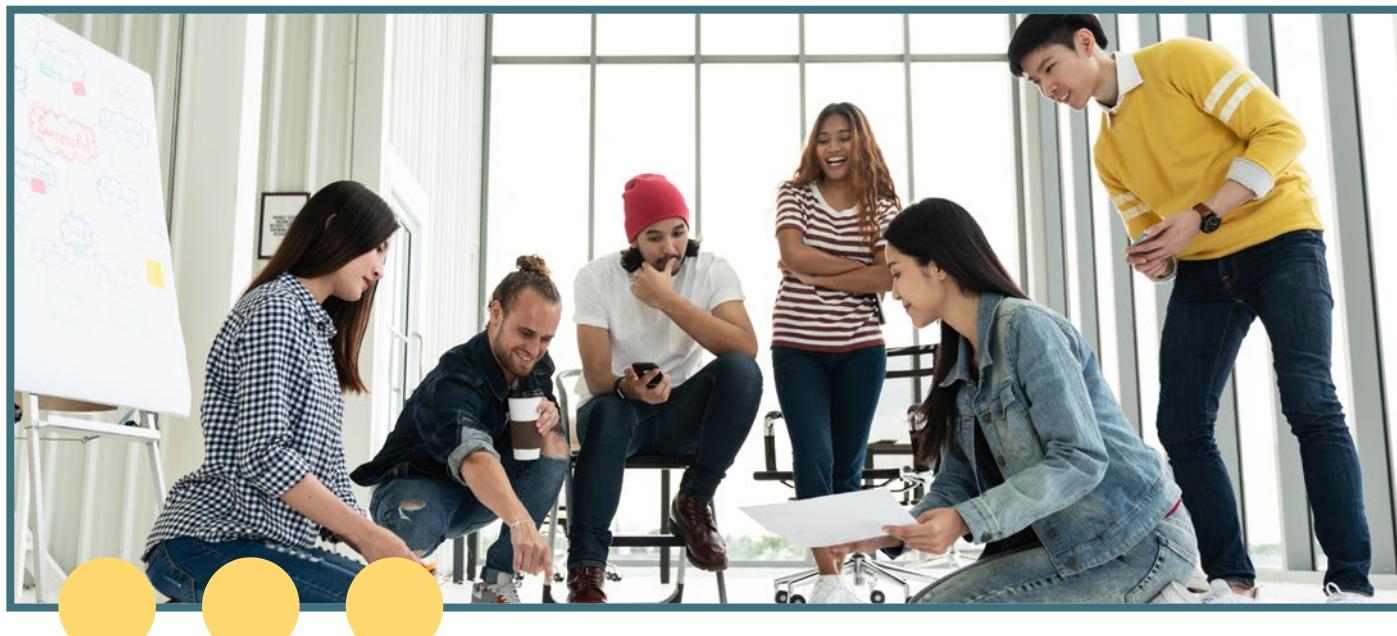
Las entrevistas se pueden realizar a nivel individual o en pequeños grupos. Son una buena manera de formular preguntas acerca del «¿por qué?» y conocer la opinión de los jóvenes sobre el programa de preaprendizaje.

El éxito de las entrevistas telefónicas depende del acceso que tengan las personas al teléfono, el conocimiento y confianza para usarlo y las habilidades de comunicación necesarias. Las entrevistas telefónicas suelen ser más rentables

que las entrevistas personales. Sin embargo, es difícil interpretar el lenguaje corporal de la persona que está al otro lado del teléfono. Puede ser más difícil establecer una buena compenetración a menos que ya se conozca bien a la persona.

## Grupos de análisis

Los grupos de análisis se pueden utilizar como una sesión de reflexión al finalizar alguna parte concreta del programa. Los grupos de análisis (de unas 8 o 10 personas) o grupos más pequeños de conversación (con un máximo de 6 personas) le pueden ayudar a recoger los puntos de vista sobre el programa de varios jóvenes. Escoja un lugar cómodo y accesible para las reuniones. Esto animará a la gente a asistir. Tendrá que preparar cuidadosamente unas preguntas para que los miembros de los grupos reflexionen y para que los facilitadores (lo ideal es que sean dos) puedan formular las preguntas.



## Foros de comentarios

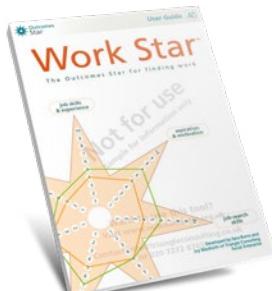
Los foros de comentarios se pueden realizar en línea y son accesibles para los jóvenes. Son una forma de involucrar a los jóvenes en conversaciones frecuentes sobre sus experiencias. También se pueden utilizar para generar ideas y crear recomendaciones sobre la futura impartición del programa.

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## Ejemplo de herramienta de evaluación

La herramienta Outcomes Star se utiliza para medir una serie de competencias sociales. No solo puede ayudar a identificar áreas en las que los jóvenes necesitan concentrarse para progresar, p. ej., mejorando competencias concretas, sino que además se puede emplear como herramienta de evaluación. Rellenar el Outcomes Star antes, durante y después de que un joven realice un programa de preaprendizaje le permitirá medir si el programa ayuda a que los jóvenes desarrollen las capacidades y competencias que se pretendía. (Enlace a Outcomes Star aquí).



## Mediciones previas y posteriores de competencias y capacidades

Muchos proveedores preguntan a los jóvenes acerca de los cambios en sus competencias y su confianza al final de las actividades, pero la forma más sólida de recoger esto es midiendo la confianza, competencias sociales y capacidades técnicas antes y después de que participen en el programa de preaprendizaje. De esta forma podrá observar el impacto directo de las actividades. Las distintas formas de medir las competencias de los jóvenes incluyen cuestionarios sobre competencias sociales y estilos de aprendizaje, evaluaciones de preparación para el trabajo y creación de perfiles de personalidad, que pueden realizar los tutores o que pueden llenar los jóvenes por su cuenta (p. ej., un cuestionario breve que pida a los jóvenes que puntúen su confianza/competencias en una escala del 1 a 10). Es importante que los jóvenes realicen la misma

evaluación al principio y al final de las actividades, para que se pueda observar lo que han avanzado. Estas evaluaciones se pueden integrar en las sesiones de preparación y reflexión.

La monitorización y la evaluación también se pueden utilizar para garantizar que el programa de preaprendizaje apoya a los jóvenes para que desarrollen las competencias y capacidades adecuadas para acceder al mercado laboral. Los programas que no apoyan el desarrollo de competencias útiles se arriesgan a convertirse en una fuente de estigmatización para los participantes en lugar de ser un camino para acceder a aprendizajes y puestos de trabajo de calidad. Las evaluaciones previas y posteriores (vinculadas con una evaluación inicial eficaz de los jóvenes) pueden ser una forma útil de analizar si los programas desarrollan las competencias y capacidades de los jóvenes que se pretendía.

## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

E2C73 utiliza un enfoque exhaustivo para realizar una evaluación y recogida de comentarios continuas. La primera entrevista de introducción es una evaluación en la que se mide el nivel de las competencias básicas de cada joven, como el conocimiento matemático, además de competencias relacionadas con el desarrollo personal y social. La evaluación la rellena el joven con la ayuda de un tutor y utilizando un formulario de evaluación en papel, y se repite a lo largo de la participación en el programa para registrar su progreso. <<Haga clic aquí para visitar el caso práctico E2C73>>



## CONSEJO

puede maximizar la eficacia vinculando la evaluación inicial de los jóvenes con la monitorización y evaluación continuas del programa.

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## Consideraciones y problemas éticos claves

Independientemente de los métodos que escoja para la evaluación, debería seguir siempre unas directrices éticas y proteger los derechos y el bienestar de los jóvenes.

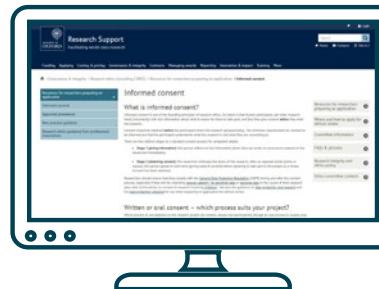
Los jóvenes siempre deben recibir información acerca del propósito de la actividad de evaluación y se les debe preguntar si desean participar. Es buena idea explicar la actividad y dar la oportunidad a los jóvenes de que decidan si quieren participar. Debería explicar que:

- Los datos serán confidenciales y, como ocurre con cualquier acuerdo de confidencialidad, solo se romperá esta confidencialidad en caso de que el joven presente riesgo de dañarse a sí mismo o dañar a otros.
- Si los datos se comparten con cualquier persona, será en un formato anónimo. Esto significa que el nombre y cualquier otro dato que permita la identificación se eliminarán. A menos que den su consentimiento para lo contrario.
- La actividad de evaluación no tiene como objetivo evaluarlos a ellos ni su progreso en su programa. En lugar de eso, la información se utilizará con fines de investigación, para ayudar a evaluar el preaprendizaje y demostrar el valor del programa.

## Enlaces de utilidad sobre las directrices éticas

Los enlaces continuación contienen consejos útiles sobre aspectos éticos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una investigación, incluida la obtención del consentimiento informado de los jóvenes, además de directrices de protección de datos.

### Directrices de mejores prácticas para obtener el consentimiento informado



### Social Research Association: directrices éticas



### Directrices de protección de datos para proveedores de formación



# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### Technological University Dublin, Irlanda

La TU Dublin encargó una evaluación externa del programa piloto Access to Apprenticeships una vez que finalizó la primera fase para conocer las fortalezas, desafíos y puntos de aprendizaje clave que tener en cuenta de cara al futuro. La TU Dublin ha podido utilizar esta evaluación para fundamentar el desarrollo futuro del programa. Por ejemplo, en la siguiente puesta en marcha de Access to Apprenticeship, la TU Dublin está valorando adaptar los módulos «de prueba» para proporcionar a los jóvenes un nivel más profundo de comprensión sobre los sectores clave.

Esta evaluación también les proporcionó la oportunidad de valorar una gama más amplia de opiniones de las partes interesadas acerca del programa, incluidas aquellas que corresponden a los empleadores, tutores y jóvenes que participan.



## 3. Escoger una evaluación externa

Este recurso tiene como objetivo ayudarle a pensar en su propia evaluación del programa de preaprendizaje. Sin embargo, también puede optar por encargar una evaluación independiente externa de su programa.

La evaluación externa puede ser especialmente útil durante las primeras fases del programa, o en caso de que se hayan producido cambios importantes en su diseño o impartición, o si ha pasado mucho tiempo desde que se evaluó el programa. Hacerlo permite identificar puntos de aprendizaje clave, áreas de mejora o desarrollo,

Si decide nombrar a un evaluador externo, tendrá que diseñar un concurso de evaluación. Esto suele incluir:

- Un resumen de los objetivos y resultados deseados de su programa de preaprendizaje.
- Las metas y objetivos de la evaluación.
- El calendario de la evaluación.
- Hitos de evaluación.
- Información acerca del enfoque y metodología que prefiere.
- Una solicitud de información concreta acerca del equipo de evaluación.

y proporciona una base de pruebas sólidas para apoyar las solicitudes de financiación y para involucrar a socios externos.

La evaluación externa puede ayudarle a explorar su contribución sobre los resultados e impactos observados, como mediante grupos de análisis, talleres en grupo o entrevistas con una serie de partes interesadas internas y externas (p. ej., de su comunidad local, ayuntamiento, medios de comunicación, gobierno, etc.).



Si saca a concurso la evaluación, es buena idea invitar a solicitantes preseleccionados para que hablen del proceso de evaluación con el coordinador del proyecto y algunos miembros del equipo del proyecto o el comité de administración. Esto permite sostener un debate muy útil sobre el proceso de evaluación, cómo se desarrollará y qué se llevará a cabo. También le dará una idea acerca de si el evaluador va a trabajar bien con los miembros del equipo del proyecto y si tiene una buena comprensión de los problemas y el trasfondo del programa de preaprendizaje.

# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## 4. Utilizar las pruebas

La evaluación solo resulta de utilidad si la información que se recoge se utiliza para mejorar y perfeccionar el programa de preaprendizaje. Los resultados de la monitorización y la evaluación deberían retroalimentar el ciclo de planificación y las modificaciones pertinentes que se hagan en el programa.

Por ejemplo, si la información de monitorización desvela un aumento significativo en el número de jóvenes que abandonan de forma prematura el programa, o que no llegan a progresar a un aprendizaje, esto debería impulsar una investigación más a fondo.

Las modificaciones pueden ser tan sencillas como realizar pequeños cambios en el programa basadas en los comentarios de los jóvenes y los empleadores, como añadir o cambiar el contenido de un taller en función de los comentarios.

Responder ante los comentarios de los empleadores es otro ejemplo. Los empleadores involucrados en el programa pueden indicar que las necesidades del mercado laboral local están cambiando, lo que puede significar que los programas de preaprendizaje necesitan desarrollarse de acuerdo con estos cambios.

Además, aprender de la monitorización y la evaluación puede resultar útil para las partes interesadas externas, para extraer lecciones para otros proveedores. Y en algunos casos, influir en las políticas, especialmente donde se estén desarrollando los sistemas nacionales de programas de preaprendizaje y aprendizaje.



# Evaluación de su programa de preaprendizaje



## CASO PRÁCTICO

### E2C73, Francia

Las opiniones de los jóvenes son una parte fundamental de la publicidad y los mensajes que se utilizan para promocionar E2C73. Esto incluye casos prácticos de jóvenes que han encontrado un programa de aprendizaje o un empleo y que se difunden a través de la emisora local, Internet y las redes sociales. Esto ayuda a crear un mensaje positivo sobre E2C73 y los jóvenes que participan en sus programas, lo cual es clave para mejorar la percepción del público objetivo entre los empleadores locales y otros socios de la comunidad local.



Puede que quiera utilizar citas de la evaluación en el material promocional, además de casos prácticos y fotografías. Puede optar por ofrecer presentaciones acerca de su trabajo ante organismos locales o mediante talleres o conferencias. Es buena idea incluir a participantes que puedan hablar con convicción y autoridad acerca de sus experiencias en estas actividades.

## 5. Difusión y promoción

Permitir que la gente conozca el trabajo que está haciendo es importante por tres razones principales:

- Ayuda a difundir el mensaje a nivel local y puede provocar que haya más personas que quieran participar en el programa de preaprendizaje.
- Transmite una sensación de energía y acción, de que está ocurriendo algo positivo, lo que es importante para construir una cultura de optimismo y participación.
- Ayuda a mantener la participación de distintas organizaciones y patrocinadores y les anima a dedicar sus recursos a los programas.



Además de las partes interesadas en el proyecto y los miembros de la comunidad en general, hay otros públicos que deberían conocer su trabajo:

- Trabaje con la prensa local: envíeles comunicados, fotografías e historias con «buenas noticias».
- Elabore informes y actualizaciones para políticos locales, proveedores clave y organismos de financiación.
- Asegúrese de que el ayuntamiento local, las oficinas del gobierno regional y los políticos y representantes locales conozcan su trabajo.

Asegúrese de que incluye lo siguiente en las comunicaciones que dirija a los políticos, los patrocinadores y la prensa:

- Testimonios de los jóvenes y empleadores involucrados.
- Fotografías que muestren actividad y participación.
- Ejemplos del impacto que está teniendo la labor.
- Pruebas de los beneficios generales que tiene el trabajo que hace a nivel local y, si procede, nacional.

## 1. Diseño de su programa de preaprendizaje

# Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
El grupo objetivo y sus necesidades están definidos claramente y esta información es la base para el diseño y la impartición del programa.					
El programa está diseñado para responder a las competencias y el empleo locales.					
Usted colabora con los empleadores para diseñar su programa y garantizar que está adaptado a las necesidades del mercado laboral.					
Ha valorado la colaboración con las partes pertinentes en el diseño del programa.					
Hay una serie de razones claras para justificar la magnitud, duración e intensidad de su programa y garantizar que satisface las necesidades del público objetivo.					
Trabaja con un marco de control de calidad claro para revisar de forma sistemática la calidad y eficacia de su programa.					
Dispone de un acuerdo de financiación sostenible para diseñar, impartir y mantener su programa de preaprendizaje.					
Se tienen en cuenta todos los aspectos del diseño del programa a la hora de evaluar el preaprendizaje.					

## 2. Participación de empleadores

# Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Los empleadores están involucrados para desarrollar e impartir el programa de preaprendizaje desde una fase temprana.					
Las actividades de participación de empleadores se tienen en cuenta durante todo el proceso de diseño e impartición de su programa de preaprendizaje.					
Cuando interactúa con nuevos empleadores, se plantea qué sector y qué tamaño de empleador es más adecuado para su programa.					
Interactúa con nuevos empleadores de distintas formas, p. ej., mediante Cámaras de Comercio, boca a boca, publicidad.					
Los mensajes que utiliza para interactuar con empleadores se planifican cuidadosamente y se adaptan al contexto local.					
Consulta con los empleadores para comprender sus necesidades de contratación, escasez de talento y competencias necesarias para puestos específicos.					
Cuando interactúa con los empleadores, recopila la información sobre sus necesidades a través de varios métodos.					
Existe un único punto de contacto para los empleadores para asegurarse de que disponen de un vínculo claro con su organización.					
La evaluación está integrada a lo largo de las actividades de participación de los empleadores para permitirle identificar lo que funciona, para quién y los resultados de sus actividades.					

### 3. Desarrollo de colaboraciones sólidas

## Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Existe una amplia gama de asociaciones para ofrecer un apoyo exhaustivo y holístico al programa.					
Ha identificado a los socios con los que colabora actualmente y su contribución al diseño e impartición del programa.					
Se ha planteado si hay lagunas en el programa de preaprendizaje, tales como la falta de actividades o contenidos, que pudiera suplir un socio y que pudiera beneficiar al progreso de los jóvenes durante el programa.					
Las actividades de marketing para los socios son variadas y se ofrecen en diversos formatos para llegar a un público lo más amplio posible.					
Las ventajas para los posibles socios están adaptadas en sus mensajes para la organización concreta.					
Las colaboraciones se evalúan continuamente para identificar lo que funciona bien y lo que necesita mejorar.					
Usted evalúa el grado en que sus socios satisfacen las necesidades de sus preaprendices.					

#### 4. Selección y evaluación inicial

## Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
Los mensajes destacan claramente los beneficios del programa.					
Se utilizan diferentes estrategias de marketing y distintas actividades.					
Existe una serie de actividades de captación y selección para interactuar directamente con los jóvenes.					
Las agencias de referencia conocen el programa y sus grupos objetivo.					
Se realiza una actividad de evaluación inicial antes de comenzar el programa, usando medios informáticos cuando proceda.					
La evaluación inicial incluye una valoración de competencias cualitativas y cuantitativas.					
Los datos de la evaluación inicial se utilizan para emparejar a los jóvenes con los empleadores.					

## 5. Impartición de su programa de preaprendizaje

# Herramienta de autoevaluación y planificación

La herramienta de autoevaluación y planificación utiliza el sistema RAG (por sus siglas en inglés) como una forma de calificar el rendimiento basado en los colores Rojo, Ámbar y Verde, el esquema de color utilizado en un semáforo. Esta herramienta le permitirá identificar rápidamente cuales son las áreas de su programa que funcionan bien, dónde resulta necesario realizar cambios y planificar y monitorear las mejoras del programa.

Factor de éxito de la práctica eficaz	Evaluación RAG	Acciones que mejorar	Por quién	Fecha de revisión	Evaluación RAG
El programa de preaprendizaje contiene actividades centradas en el desarrollo de las competencias sociales y capacidades de acceso al empleo de los participantes.					
Las actividades del programa se secuencian de forma que permitan a los jóvenes desarrollar gradualmente sus competencias, su confianza y sus conocimientos al prepararse para sus prácticas laborales.					
Las competencias básicas se imparten de formas flexibles y creativas para hacer que la implicación en el aprendizaje sea atractiva y relevante para las vidas y los objetivos laborales de los jóvenes.					
El programa de preaprendizaje incluye un apoyo personalizado y de calidad para los jóvenes, como por ejemplo tutorías, información y guía.					
Se empareja minuciosamente a los jóvenes con las oportunidades de prácticas laborales, teniendo en cuenta las competencias, intereses y objetivos profesionales individuales.					
Se hace énfasis en asignar prácticas laborales con empleadores comprometidos con poner a disposición de un alumno un aprendizaje real o un puesto de trabajo al final de las prácticas.					
Los empleadores que aceptan alumnos en prácticas laborales tienen el apoyo necesario para contar con un conjunto claro de tareas o un plan de trabajo para desarrollar en las mismas.					
El plan de prácticas laborales lo desarrolla usted, el empleador y los jóvenes.					
Se ofrece a los jóvenes participantes en las prácticas laborales tanta información sobre el mundo laboral como resulta posible.					
Las prácticas laborales están adecuadamente supervisadas para que tanto el joven como el empleador aprovechen la experiencia.					
Al desarrollar las prácticas laborales se ofrece al alumno la oportunidad de reflexionar sobre su experiencia y aprender de ella.					
Los logros de los jóvenes durante las prácticas laborales se reconocen formalmente, por ejemplo con un certificado de finalización.					
El modelo de impartición es flexible y puede abordar las necesidades individuales de los participantes.					
Los comentarios de los jóvenes y los empleadores se utilizan continuamente para desarrollar los contenidos de un programa.					



# J.P.Morgan

Learning & Work Institute  
4th floor, Arnhem House,  
31 Waterloo Way,  
Leicester, LE1 6LP

📞 +44 (0)116 204 4200

✉️ [enquiries@learningandwork.org.uk](mailto:enquiries@learningandwork.org.uk)

🌐 [www.learningandwork.org.uk](http://www.learningandwork.org.uk)

🐦 [@LearnWorkUK](https://twitter.com/LearnWorkUK)

