Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

IdA
Integration durch
Austausch

Una guía para trabajar con éxito a nivel transnacional con grupos de personas desfavorecidas

en el marco del programa transnacional del FSE
«IdA – Integración a través del Intercambio»

Versión: Diciembre 2013

EUROPÄISCHE UNION

ÍNDICE

Prólogo 5

Introducción 7

El origen 7
Orientación hacia la calidad como objetivo 9
Igualdad de hombres y mujeres como tema transversal y Gender Mainstreaming como estrategia de calidad 9

Fases esenciales del proyecto 10

A. ¿Por dónde empezamos? – Creación y configuración del proyecto 13
1. Gestión participativa de proyectos 13
2. Análisis de recursos y necesidades 15
3. Implicación de los socios 16
4. Cooperación en pie de igualdad 17

B. ¿Quién participa? – Selección y preparación de los/as participantes 21
1. Captación 21
2. Preparación 22

C. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación? – La estancia en el extranjero 24
1. Concreción de las condiciones marco 24
2. Elementos principales en la organización de la estancia en el extranjero 26
3. Asistencia a los/la participantes en el extranjero 29

D. ¿Qué ocurre después? – Continuidad y aseguramiento de los resultados de los proyectos 34
1. Reflexión y desarrollo de perspectivas 34
2. Gestión de interfaces en el proceso de integración 36

E. ¿Cómo se crea un valor añadido europeo? – El proceso de intercambio 37
1. Cooperación y comunicación 37
2. Captación, selección y preparación de los participantes 39
3. Concordancia (“matching“) 40
4. Realización 41
5. Generación de valor añadido 42

Intercambio entre expertos/as 44

Relaciones públicas 46

Glosario 48

Anexo 51

Pie de imprenta 55

PRÓLOGO

Con el programa del FSE iniciado en 2008 «IdA – Integración a través del Intercambio», el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) ha abierto nuevas vías. Por primera vez las personas jóvenes sin titulación escolar, sin formación o sin trabajo y también los jóvenes desempleados de larga duración pueden realizar unas prácticas en otro país europeo. Con IdA se fomenta en especial a personas jóvenes que tienen dificultades para iniciar su trayectoria profesional y que, con frecuencia, presentan además problemas sociales. El objetivo del programa IdA es mejorar las oportunidades de las personas desfavorecidas en el mercado laboral y de formación mediante estancias en otro país europeo. Esto supone un gran reto para los 114 proyectos de toda Alemania que participan activamente en el programa y que hasta la fecha han afrontado esta tarea con un éxito memorable, pues los resultados son positivos y demuestran que con IdA vamos por buen camino. Muchas personas jóvenes han conseguido ya tener acceso a una formación o a un puesto de trabajo.

Un requisito esencial que ha contribuido al éxito del programa ha sido la gran calidad del trabajo en el marco de los proyectos, pues la organización de las prácticas en el extranjero y las medidas posteriores dependen en gran medida de la creación de unas condiciones marco adecuadas. Es importante que se aclaren algunas cuestiones centrales antes de iniciar el proyecto: ¿Cómo se llevará a cabo la gestión del proyecto? ¿Cómo se localiza y se selecciona a los/as participantes potenciales? ¿Cómo se les prepara para la estancia en el extranjero y en qué medida se les acompaña a lo largo de esa fase? ¿De qué manera se aprovechan las experiencias obtenidas y los cambios personales vividos por los participantes como oportunidades para su desarrollo?

Estas cuestiones las analizaron 20 actores centrales del programa IdA en el marco de la interconexión temática. Ellos representan a los denominados grupos de stakeholders o partes implicadas en los proyectos IdA: participantes, responsables de los proyectos, jobcenters o centros de trabajo/Agenturen für Arbeit, las Oficinas de Empleo alemanas, socios transnacionales, pedadogos especializados, empresas y el BMAS. A petición del BMAS, el proceso de interconexión estuvo acompañado por una experta y un experto de la Akademie Führung und Kompetenz (academia de gestión y competencia) del centro de investigación política aplicada de la universidad Ludwig-Maximilian de Múnich. El resultado de ese trabajo conjunto es la presente guía para trabajar a nivel transnacional con jóvenes desfavorecidos. Con ella se aspira a ofrecer un marco de calidad a modo de orientación, con recomendaciones y observaciones que se basan en las experiencias prácticas de los proyectos IdA. Esta guía aglutina las conclusiones obtenidas hasta la fecha y los conocimientos adquiridos por todos los implicados y los presenta de manera ilustrativa y útil para el trabajo en futuros proyectos.

> «La calidad no es una cosa, sino un acontecimiento.»
> (Robert M . Pirsig (1974), Zen y el arte del mantenimiento de la motocicleta.)

Les deseo a los proyectos IdA que sigan teniendo éxito y espero que nuestra guía sea una ayuda también para todos aquellos que en el futuro deseen iniciar también nuevas vías de fomento de la movilidad en grupos desfavorecidos.

Susanne Strehle
Sección EF2 - Fondo Social Europeo: implementación de programas, gestión de programas en el Ministerio federal de Trabajo y Asuntos Sociales

INTRODUCCIÓN

EL ORIGEN

El marco de contenidos que acompaña el programa «IdA – Integración a través del Intercambio» se apoya en tres pilares: la interconexión temática de todos los proyectos, las encuestas con ayuda de cuestionarios (véase el anexo) sobre la implementación de los proyectos y el proceso de los stakeholders o partes implicadas. El proceso de las partes implicadas sirvió para elaborar la presente guía, para documentar la calidad, en especial la calidad de la tarea pedagógica en IdA y afianzarla para proyectos similares en el futuro. Esta guía fue redactada conjuntamente por unos 20 implicados (stakeholders) a lo largo de tres talleres de dos días de duración cada uno, con una moderación y un acompañamiento del proceso externos. El proceso de proceder se caracterizó por los elementos interactivos y participativos así como por una alternancia de métodos para poder incluir el máximo número posible de aspectos, maneras de actuar y discursos. De este modo se trabajaron diversas perspectivas e intereses distintos, que luego fueron integrados en la guía.

Se invitó a los talleres en calidad de stakeholders a los grupos de intereses siguientes: representantes de los centros de trabajo y las Oficinas de Empleo, representantes de la economía (Cámaras y empresas), socios transnacionales, participantes en los proyectos, pedagogos/as y jefes/as de proyecto o coordinadores así como una representante del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS).

El primer taller de stakeholders (mayo de 2011) sirvió para analizar en profundidad los términos calidad y criterios de calidad. Para las diversas fases de los proyectos IdA se reunieron, agruparon y ponderaron los criterios de calidad. Con ello quedó bien claro cuáles son los aspectos relevantes sobre el tema de la calidad desde la perspectiva de las diversas partes implicadas.

El segundo taller de stakeholders (septiembre 2011) se centró en la manera en que se pueden implementar en la práctica estos criterios de calidad. Los stakeholders se dedicaron a buscar indicadores aptos para medir la calidad. Como en este proceso puede haber siempre maneras muy diversas de hacer las cosas, se determinaron además áreas de tensión, contradicciones, valores fijos y variables como opciones de máximos y mínimos. Además se recogieron ejemplos concretos de buenas prácticas para ilustrar los diferentes criterios de calidad. Tras este taller, los/as moderadores/as del proceso elaboraron un primer borrador del texto que sirvió de base de debate para concretar los contenidos de la guía. Paralelamente se integraron en el documento las conclusiones obtenidas de los cuestionarios de todos los proyectos IdA en el año 2010.

El tercer taller de stakeholders (enero de 2012) se centró en la redacción de cuestiones transversales de la guía, como el grupo de destinatarios, rasgos característicos y estructura lógica así como los conceptos. Además se perfeccionaron los distintos fragmentos del texto y se afinó la formulación de los mismos. La versión final preliminar obtenida se presentó a un círculo más grande de stakeholders del programa IdA para que enviaran sus comentarios y observaciones y, tras integrarlos en el texto, se publicó el resultado en su versión actual.

Como programa transnacional del FSE, IdA ofrece a los socios transnacionales de los organismos responsables de proyectos subvencionados la posibilidad de enviar a Alemania en un intercambio a jóvenes desfavorecidos o adultos jóvenes desempleados.

Los socios transnacionales del proyecto asumen y financian la preparación de los jóvenes en los respectivos países europeos, incluyendo los cursos preparatorios de idiomas, los costes de viaje, el alojamiento y el seguro, la disposición del personal extranjero de tutoría sobre el terreno así como la fase de tutoría posterior. El papel de los organismos alemanes responsables de proyectos de IdA incluye en particular la organización de las plazas de prácticas en empresas alemanas por un período de uno a seis meses.

En el año 2012 se inició por primera vez el envío desde la región española de Galicia a Alemania de personas jóvenes con dificultades de acceso al mercado de la formación o al mercado laboral. Para ello, se firmó un acuerdo marco sobre la cooperación transnacional con Galicia entre la fundación Paideia, el socio transnacional de un proyecto IdA y varios proyectos IdA. En el marco de esta cooperación, 74 jóvenes españoles fueron enviados a Alemania en 2012, y les siguieron más grupos en 2013.

El proyecto IdA «la Ida» ha sido encomendado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) con la coordinación del intercambio de personas jóvenes desfavorecidas de regiones españolas con Alemania. Hasta ahora, las regiones españolas de Andalucía y Asturias, la isla canaria de Tenerife así como las ciudades de Alicante, León y Valencia han realizado procesos de intercambio o bien han mostrado un interés concreto en los proyectos de movilidad correspondientes.

Hasta el momento se ha realizado también un intercambio con Austria, Suecia y Francia (región de Provenza-Alpes-Costa Azul). En el marco de un proyecto piloto del FSE del Ministerio de Trabajo austríaco, ocho jóvenes de Viena participaron durante un mes en un intercambio con Alemania en cooperación con un proyecto IdA. Desde Marsella estuvieron ya dos grupos en Alemania. Otras actividades de intercambio se están realizando también con un proyecto FSE para dos grupos de Suecia.

Hasta el momento se han realizado múltiples actividades de intercambio. Debido a la falta de un marco a nivel europeo, en el período de subvenciones de 2007-2013 hubo al principio obstáculos en la planificación y realización de cooperaciones transnacionales. Algunos ejemplos de ello son las diferentes condiciones de fomento en los respectivos Países Miembros, así como la imposibilidad de poder convocar proyectos sincronizados y la falta de una base de datos central para poder buscar socios.

Ante este trasfondo se han ido sumando desde el inicio de 2013 los/las representantes de órganos administrativos y/o ejecutivos del FSE de nueve Estados Miembros de la UE en la red de aprendizaje del FSE «Learning Network on Transnational Mobility Measures for Disadvantaged Youth and Young Adults». Bajo la dirección de Alemania, representada por el BMAS, se elaborarán para principios de 2015 las condiciones marco conjuntas para futuros programas de movilidad para jóvenes y adultos jóvenes desfavorecidos en Europa.

Para poder aprovechar las experiencias obtenidas en las actividades de intercambio para futuras medidas de movilidad, en junio de 2013 tuvo lugar un taller de stakeholders o partes implicadas sobre el tema «el proceso de intercambio». En él se elaboraron criterios de calidad que se consideran importantes desde el punto de vista de los proyectos de acogida en Alemania, y que se han incluido en la nueva edición de la guía en un capítulo E adicional: ¿Cómo se crea un valor añadido europeo? – El proceso de intercambio.

ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD COMO OBJETIVO

En el contexto de las experiencias de los proyectos IdA se identificaron ámbitos importantes que son relevantes para la cuestión de la calidad en dichos proyectos. Se elaboraron criterios que señalan en qué puntos hay que prestar especial atención a los elementos que determinan la calidad. Esta guía ofrece ahí orientación y ayuda. Además sensibiliza a las personas sobre las fases y los aspectos de un proyecto IdA en el que debería hacerse una reflexión y habría que tomar decisiones. La implementación de estas reflexiones y decisiones en un proyecto concreto puede ser muy diversa. En la guía se realizan por eso, por una parte, recomendaciones, y por otra, se presentan y se explican áreas de tensión que deberían tratarse explícitamente a través de la introspección y la reflexión. De esta manera se manifiesta de manera sistemática el hecho de que esta guía pretende ser un marco y una orientación para temas de calidad, aunque no debe considerarse como un manual de instrucciones o una receta, sino más bien como un instrumento que respeta el marco de organización individualizada y el proceso organizativo de cada proyecto en toda su complejidad.

IGUALDAD DE HOMBRES Y MUJERES COMO TEMA TRANSVERSAL Y GENDER MAINSTREAMING COMO ESTRATEGIA DE CALIDAD

En todas las fases de un proyecto IdA hay que tener en cuenta la igualdad de hombres y mujeres y preservarla a lo largo del proyecto como parte del aseguramiento de la calidad del mismo. Por lo demás, el respeto de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es un requisito para la subvención de los proyectos IdA. Al respecto, la Directiva del programa dice lo siguiente:

«En la planificación, ejecución y en el acompañamiento de las medidas deberán tenerse en cuenta activamente las repercusiones sobre la igualdad de hombres y mujeres en todas las fases de trabajo de la implementación del proyecto (por ejemplo, en el análisis de problemas, la descripción de grupos de destinatarios, planificación del trabajo)...»[1]

En la guía IdA sobre Gender Mainstreaming[2] se describen las fases de un proyecto en función de los diferentes aspectos básicos de igualdad y en función de los grupos de destinatarios del programa.

Las consultas sobre materiales reunidos y almacenados a partir de la encuesta realizada en agosto de 2010 sobre la implementación de los proyectos IdA pueden dirigirse a las interlocutoras siguientes:

Ida Verspohl (responsable del proyecto Trabajo y Formación, Marburgo):
verspohl@arbeit-und-bildung.de

Katja Feldmer (responsable del proyecto Academia Überlingen Wernigerode):
k.feldmer@akademie-ueberlingen.de

1 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Bekanntmachung der Förderrichtlinie „IdA – Integration durch Austausch“ vom 09.09.2010. Url: http://www.esf.de/portal/generator/14940/property=data/2010__09__21__ida__2__fr.pdf (aufgerufen am: 31.03.2012). Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) (2010): Difusión de la Directiva de subvención «IdA – Integración a través del Intercambio» del 09.09.2010. Url:http://www.esf.de/portal/generator/14940/property=data/2010__09__21__ida__2__fr.pdf (consultado el 31.03.2012).

2 Frey, Regina (2011): Handreichung zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Programm «IdA – Integration durch Austausch» (guía sobre la implementación de Gender Mainstreaming en el programa «IdA – Integration durch Austausch») (segunda convocatoria Personas con Discapacidad), Url:http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/ handreichung_ida_2__agentur_gleichstellung_esf_juni2011.pdf (consultado el 23.02.2012)

FASES ESENCIALES DEL PROYECTO

La guía mantiene la misma estructura de las fases esenciales de los proyectos IdA sobre el trabajo a nivel transnacional con grupos de personas desfavorecidas. A continuación se plantean a modo de introducción unas preguntas y observaciones decisivas en estas fases de proyecto.

A. ¿Por dónde empezamos? – Creación y configuración del proyecto
B. ¿Quién participa? – Selección y preparación de los/as participantes
C. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación? – La estancia en el extranjero
D. ¿Qué ocurre después? – Continuidad y aseguramiento de los resultados de los proyectos
E. ¿Cómo se crea un valor añadido europeo? – El proceso de intercambio

A. ¿Por dónde empezamos? – Creación y configuración del proyecto

- ¿Qué tiene que ocurrir antes de empezar a trabajar sobre contenidos y elaborar temas con los/as participantes?
- ¿A quién hay que implicar en este trabajo?
- ¿ Cómo se organiza la cooperación?

En primer lugar hay que aclarar mediante un análisis exhaustivo las necesidades del mercado de trabajo, entre otras cosas, para determinar el grupo potencial de destinatarios en la región. ¿Encaja el proyecto en los conceptos de mercado laboral existentes en los centros de trabajo, las Oficinas de Empleo y los municipios?

Además, en esta fase son decisivos para el proyecto la interconexión y la comunicación, la manera de tratar los acuerdos, los errores y el tipo de procesos de clarificación así como la actitud básica y el perfil humano de los implicados. Al mismo tiempo hay que decidir de manera estratégica cuáles son los socios imprescindibles para lograr un efecto duradero del proyecto. Al respecto es muy importante tomarse el tiempo ya desde el principio para desarrollar procesos conjuntos, sopesarlos, plantearse cómo se organizará básicamente la cooperación. También es importante aclarar los intereses de cada uno de los implicados. Sólo así se logrará una base sólida para las fases posteriores del proyecto. La estabilidad de esta fase es la que decide si el proyecto seguirá siendo factible más adelante y también si se puede seguir adelante en caso de que se produzcan cambios o rupturas importantes. Hay que organizar una cooperación con vocación de continuidad. Esto presupone también no sólo que se conozca bien la dirección del proyecto/los responsables para el proyecto en todos los socios, sino también que todos los socios se conozcan bien entre ellos.

A nivel del proyecto, la perspectiva de la inserción en el mercado laboral es ya igualmente importante en esta fase temprana. Las necesidades y las maneras de proceder de los centros de trabajo/las Oficinas de Empleo tienen que coordinarse continuamente con el responsable del proyecto.

B. ¿Quién participa? – Selección y preparación de los/as participantes

- ¿Cómo se localizan y seleccionan los futuros participantes del proyecto?
- ¿En qué medida se tienen en cuenta sus necesidades y requisitos particulares?
- ¿Cómo se les prepara para la estancia en el extranjero?

En esta fase del proyecto, la atención se centra en los participantes. Su selección específica y meticulosa, su preparación y asistencia así como la relevancia y la eficacia del proyecto (¿en qué medida repercute la participación en el proyecto sobre la empleabilidad?) son puntos importantes. Aquí hay que dedicar especial atención a la preparación intercultural, que necesariamente tiene que ir más allá de una simple información sobre el país. La identidad individual y la reflexión sobre uno mismo en su relación con los demás son prioridades decisivas.

> «Nuestros/as participantes en IdA realizan prácticas en locales gastronómicos de Francia. Como la cocina francesa marca pautas en el sector, las personas jóvenes que participan en esos intercambios están luego muy solicitadas aquí entre las empresas. Los que además tienen movilidad encuentran siempre un trabajo. Los participantes hacen a veces progresos extraordinarios. Un participante con dificultades de aprendizaje que enviamos a Burdeos, por ejemplo, al cabo de poco tiempo y para sorpresa de todos hablaba francés con fluidez. Pudo servir a los clientes del restaurante sin problemas, incluso a un concejal. Eso le elevó la autoestima de tal manera que poco después de su regreso encontró trabajo como auxiliar de cocinero.»
> (Michael Kock, centro de trabajo Mayen-Koblenz)

C. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación? – La estancia en el extranjero

- ¿Cómo se acompaña a los/as participantes a lo largo de la fase de la estancia en el extranjero?
- ¿Cuál es el mínimo razonable, cuál es el máximo necesario?
- ¿Qué papel desempeña aquí el socio transnacional?

En esta fase del proyecto tienen que estar bien coordinados la organización del proyecto y el trabajo con el grupo de destinatarios. El trabajo con el socio transnacional debería realizarse en pie de igualdad, es decir, de igual a igual, para ofrecer así a los participantes un techo seguro bajo el cual acumular esas nuevas experiencias. Para ello es necesario dedicar especial atención a las decisiones que se tomen respecto a las condiciones marco, como son el alojamiento, la manutención y los contactos en caso de emergencia.

El establecimiento y el mantenimiento continuado de una relación personal con los participantes así como un tratamiento sensato y objetivo de los problemas y conflictos son factores decisivos para el éxito de la estancia en el extranjero. Para ello es necesario llevar a cabo charlas sistemáticas individuales, reflexiones en grupo y obtener comentarios sobre los resultados en un intercambio de impresiones con el socio transnacional.

D. ¿Qué viene después? – Continuidad y aseguramiento de los resultados de los proyectos

- ¿Qué tipo de asistencia se ofrece a los participantes después de la estancia en el extranjero?
- ¿Cómo se aprovechan los cambios en tanto que oportunidades para el desarrollo?
- ¿Se estableció a tiempo una cadena de integración

La fase de la continuidad significa que todas las actividades se tienen que agrupar de modo que aumenten las oportunidades de inserción en el mercado laboral. Una de ellas es un trabajo individual intenso con los participantes que refleje, por una parte, la consecución de los objetivos propuestos, y por otra, les prepare debidamente para el mercado laboral.

Una buena gestión de interfaces, especialmente entre los responsables del proyecto y los centros de trabajo, es decisiva para aprovechar a tiempo las perspectivas y los avances de los participantes y hacerlos valer en el mercado de trabajo. Una cadena de integración sin fisuras es uno de los retos que se plantean en esta fase.

E. ¿Cómo se crea un valor añadido europeo? – El proceso de intercambio

- ¿Qué efectos se notan y cómo se está desarrollando la cooperación en el papel de organización de acogida sin un marco para la cooperación transnacional?
- ¿Cómo se prepara a los jóvenes extranjeros y se les acompaña en Alemania?
- ¿Cómo se tienen en cuenta las diferencias entre las condiciones marco de los respectivos mercados laborales de los países socios en un concepto conjunto?

El «intercambio» en forma de envío a Alemania es un proceso simétrico al desplazamiento de jóvenes alemanes al extranjero, para el que, en principio, pueden ser válidos los criterios de calidad descritos en esta guía para cada fase del proyecto. Este capítulo se centra en los criterios específicos –tal vez diferentes o complementarios– que tiene que tomar en consideración la organización de acogida en Alemania para asegurar una buena calidad. Se deberán tener en cuenta especialmente los aspectos que, en caso de un desplazamiento, tendrán que ser aclarados por la organización extranjera que envía, puesto que dependen de las condiciones marco ahí presentes y son esenciales para el proceso de intercambio.

Además, las experiencias obtenidas en este contexto son de interés para los socios transnacionales cuyos países/regiones estén planeando realizar programas de movilidad en el período de subvenciones FSE de 2014-2020.

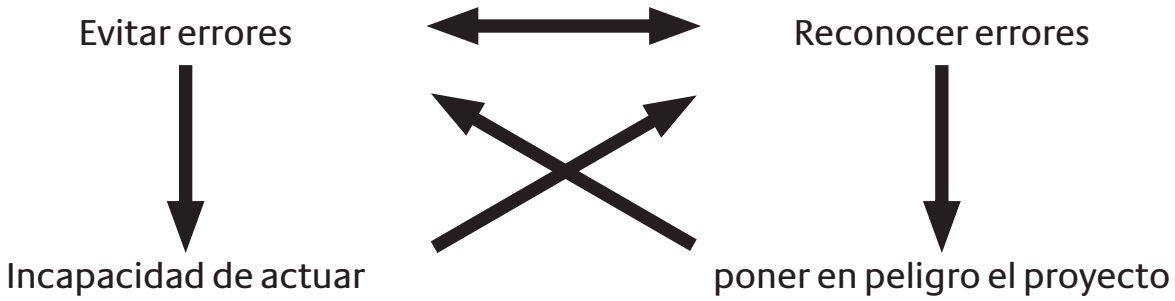
A. ¿Por dónde empezamos? – Creación y configuración del proyecto

El trabajar a nivel transnacional con grupos de personas desfavorecidos comporta unos retos que deben ser tenidos en cuenta, sobre todo al principio. Antes de empezar a trabajar concretamente con personas jóvenes y antes de que éstas puedan iniciar su estancia en el extranjero, un criterio de calidad decisivo ha resultado ser el saber con exactitud cómo organizar un proyecto en su totalidad. Esto supone la base para el resto de las consideraciones. La cooperación, el trabajo en red y la comunicación entre socios muy diferentes es un factor decisivo para la calidad de un proyecto de este tipo. Al respecto existen cuatro puntos decisivos: Dazu sind vier Punkte entscheidend:

- Gestión participativa de proyectos
- Análisis de recursos y necesidades
- Implicación de los socios
- Cooperación en pie de igualdad.

1. GESTIÓN PARTICIPATIVA DE PROYECTOS

El tipo de gestión de proyectos en un proyecto con un componente transnacional requiere, sobre todo, además de los elementos clásicos[3], una especial sensibilidad y una actitud que permita la existencia de transparencia y continuidad en el trabajo conjunto. Debido a la confluencia de organizaciones de tipos diversos con estructuras culturales, historia y sistemas de valores propios en parte muy diferentes, es especialmente necesario tematizar de manera explícita cómo se van a afrontar los cambios, las crisis y los errores. Es imprescindible implicar a todas las partes en los procesos del proyecto. No es posible hacer propuestas básicas al respecto, sino que es mucho más recomendable iniciar un proceso común a lo largo del cual se discutan y se decidan conjuntamente estos aspectos. Una buena manera de tratar esta temática se ilustra a continuación con un denominado «cuadrado de valores»[4] sobre la manera de abordar los errores:



El cuadrado que se representa aquí se compone de los valores positivos (arriba) y sus exacerbaciones problemáticas (abajo). Para poder alcanzar un equilibrio en la gestión de un proyecto en el que participan socios muy diversos, existe un elemento decisivo para poder seguir siendo operativo por una parte y por otra poder lograr el éxito: en toda gestión de proyecto que se precie tiene que haber un

3 Para hallar una definición técnica de gestión de proyectos, consultar la norma DIN (DIN 69901-5:2009-01): todas las tareas, la organización, las técnicas y los recursos de la dirección para la iniciación, definición, planificación, el control y la finalización de proyectos.

4 Respecto al trabajo con cuadrados de valores, consultar Schulz von Thun, Friedemann (1997). Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung (dialogar 2. Estilos, valores y desarrollo de la personalidad). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, pág. 38 ss. Véase también http://de.wikipedia.org/wiki/Werte-_und_Entwicklungsquadrat

mecanismo para evitar errores. Pero si se exagera ese elemento, es posible que al final se alcance la incapacidad de actuar y todo el proyecto se paralice porque se dedica demasiado tiempo a corregir errores y el proceso en sí no avanza. En ese caso, lo que hay que hacer (tal y como simboliza la «vía de desarrollo» en diagonal) es desarrollar una cultura del error que conceda un cierto margen propio a los errores precisamente en este tipo de proyectos no estandarizados. No obstante, si esto se aplica en demasía y se descontrola, el proyecto en su totalidad podría correr peligro porque ya no se podría discernir cuáles son los contenidos, los procesos y resultados válidos en ese momento y que forman parte de la esencia del proyecto. En esos casos hay que tomar la vía de desarrollo que atribuye más valor al hecho de evitar los errores.

El estudio de este cuadrado de valores es un buen punto de partida para los implicados, pues les permite establecer una gestión de proyecto equilibrada que pueda luego acomodar con éxito el resto de los puntos.

- **Cultura del error**
  La tematización explícita y exhaustiva de los «errores» y la manera de abordarlos es un punto de partida importante para lograr una gestión participativa del proyecto. Lo mismo puede decirse en el sentido más amplio de la manera de afrontar los cambios imprevistos, las crisis y los riesgos básicos de su proyecto y cómo desea Vd. actuar al respecto. Intente organizar desde el principio su gestión del proyecto de manera tan flexible que en caso de que se produzcan cambios en el proyecto, éste siga siendo operativo y todos los socios puedan reaccionar adecuadamente. Al respecto puede resultar útil simular al principio las situaciones correspondientes y las posibles reacciones.

- **Calidad de los procesos de comunicación**
  Para tener una malla de puntos de referencia comunes cada vez más densa en el proyecto y para poder constatar dónde se encuentra el proyecto en conjunto, conviene fijar hitos del proyecto en un calendario y un plan de trabajo y discutirlos conjuntamente. Resulta útil emplear estos hitos para desacelerar el día a día del proyecto y para comunicarse a un metanivel sobre lo ocurrido hasta el momento. La comunicación alcanza un alto nivel de calidad si se emplean estos momentos para reflexionar, motivarse y fijar objetivos y visiones para el futuro transcurso del proyecto.

- **Responsabilidades**
  Para evitar el desgaste y malentendidos en la implementación del proyecto, conviene redactar conjuntamente una lista de competencias y responsabilidades. Elija a una persona y una organización que coordine la totalidad del proyecto. Este esfuerzo de coordinación deberá considerarse como una tarea independiente y exhaustiva, y absorberá algunos recursos. Establezca un grupo director a ser posible reducido de socios con capacidad de decisión que se reúna periódicamente y asista en la coordinación de todo el proyecto. Determine quién será responsable de la selección de personal, quién asumirá el control financiero y quién operará el trabajo en red y mantendrá los contactos con todos los socios y con los empleadores.

- **Comunicación de resultados**
  Determine con sus socios un mecanismo de comunicación de resultados que permita a todos disponer de información actualizada y ser informados de manera continuada y transparente. Considere cuáles son los instrumentos existentes que podría utilizar y cuál es el esfuerzo pragmático adicional que está dispuesto a dedicarle.

Determine el tipo y el nivel de detalle de los informes que espera de sus socios así como el lugar y la manera en que deben ser depositados.

Plantéese posibilidades de evaluación continua interna y externa que le puedan ayudar y facilitarle la tarea además de servirle como espejo de los avances del proyecto.

2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y NECESIDADES

No sólo en la presentación de solicitudes, sino también en la fase de la implementación hay que comprobar de manera exhaustiva si las condiciones marco de partida siguen en vigor. Al analizar los recursos y las necesidades del mercado de trabajo para el grupo de destinatarios de IdA hay que determinar si existe un número suficiente de participantes potenciales y si el proyecto sigue encajando en las estructuras regionales. Para el análisis de recursos y necesidades es especialmente importante que el proyecto se integre en el concepto regional/local de mercado laboral y que se defina el grupo de destinatarios. La experiencia demuestra que sobre todo hay que considerar las cuestiones siguientes:

- Tenga en cuenta el concepto regional de mercado laboral. ¿Existen ya otras medidas y ofertas que tengan prioridad o un favorecimiento de otras medidas?

  La perspectiva y la estimación de los centros de trabajo y las Agencias de Empleo son aquí decisivas. Además, habrá que implicar también a los socios del ámbito escolar si el grupo de destinatarios del proyecto incluye a alumnos o graduados escolares.

- Concrete las cuestiones anteriores. Aproveche el informe de mercado laboral de su región. ¿Cuáles son los rasgos específicos de su región? ¿Por qué sería aquí especialmente conveniente iniciar un proyecto así para ese grupo de destinatarios?

  Estudie la aceptación reinante entre los participantes respecto al país de acogida. Éste es un indicador importante de la aceptación que despierta el proyecto en su totalidad en el grupo de destinatarios, y puede alentar de manera decisiva a los participantes o bien cohibirlos. ¿Cuáles son los puntos de referencia positivos que existen en su región, entre los jóvenes de su región, con el país contraparte (por ejemplo, ciudades hermanadas o colaboraciones entre escuelas)?

- Considere también el mercado laboral en el país contraparte así como en la región elegida allí. ¿Existen vínculos con la situación en la región alemana que fueran de utilidad y puedan potenciar el aprendizaje mutuo? El comparar los sistemas educativos y la política de mercado de ambos países puede ser una medida útil: ¿Existen en el país contraparte oportunidades que no se ofrezcan aquí? ¿Qué problemas cabría esperar allí con el grupo de destinatarios?

- ¿Qué participantes son aptos para su proyecto y qué tipo de necesidades tienen? Tras analizar los puntos anteriores y de común acuerdo con los centros de trabajo/la Oficina de Empleo locales/local así como con los socios del ámbito escolar, determine de manera más diferenciada si, según la estimación de los socios del mercado laboral y del ámbito escolar, existe una selección o una cantidad suficiente de candidatos potenciales disponibles. Para estimar el grupo de destinatarios potencial se puede orientar en función de los criterios siguientes, que denotan obstáculos de inserción en el mercado laboral:

- Desempleo de larga duración
- Escasos conocimientos de idiomas
- Falta de orientación profesional
- Interrupción de la formación, de los estudios, etc.
- Jóvenes desempleados que han participado en medidas para el fomento del empleo
- Situación familiar especial
- Discapacidad (cognitiva)
- Falta de titulaciones o titulación no homologada
- Falta de práctica profesional
- Obstáculos personales como miedos, inseguridades o falta de autonomía

«La selva bávara linda con la República Checa. Desde la reunificación se intensificaron las relaciones económicas. Hay muchos viajeros diarios. Las empresas bávaras producen en el país vecino. De allí viene la gente para hacer sus compras en Baviera. Así crece la demanda de trabajadores con conocimientos de checo en las empresas alemanas. Ellos quieren dirigirse a sus clientes en la lengua materna de éstos, además quieren reaccionar a convocatorias en el país vecino. Pero muchos alemanes evitan aprender un idioma tan complicado. Por eso enviamos a nuestros/as participantes IdA exclusivamente a la República Checa. Cuando ellos regresan, encuentran en general rápidamente un trabajo. »
(Marianne Loibl, oficina de empleo Deggendorf)

3. IMPLICACIÓN DE LOS SOCIOS

Para el éxito del proyecto – sobre todo en la fase de tutoría posterior en el marco de la inserción en el mercado laboral – es importante la implicación de los socios estratégicos que representan los intereses de la región. Entre ellos se encuentran p. ej. las cámaras, de comercio y artesanía, oficinas de fomento económico, asociaciones, sindicatos y el municipio. Los contactos de los socios ya existentes en el ámbito de la UE son beneficiosos.

- **Actores del mercado laboral**
  Implique de forma activa a los actores del mercado laboral de su región y a los socios relevantes de sus redes existentes. ¿Hay socios suficientes que estén muy motivados para llevar y gestionar activamente un proyecto y una red semejantes? ¿Cuáles son las organizaciones y las personas claves y decisivas?

- **Competencia transnacional del proyecto**
  También los socios – no sólo el responsable del proyecto – deberían disponer de experiencias en la realización de proyectos transnacionales. Esto implica por un lado la consciencia de las particularidades de un proyecto con un elemento transfronterizo (marco jurídico, particularidades organizativas, idioma, comunicación) así como por otro lado un elemento intercultural, es decir, la consciencia de una posible diferencia en las normas y los valores relevantes (p. ej. la puntualidad o la validez de acuerdos verbales).

- **Competencia transnacional del proyecto**
  Piense en la posible cooperación transnacional: ¿Existen ya cooperaciones de la región o de un posible socio con el extranjero? ¿A qué elementos pueden remitirse que constituyan un valor añadido para la toda la región?
  Sus socios transnacionales también deberían disponer de experiencia transnacional e intercultural. Esto es de suma importancia para lograr o preparar la igualdad entre los socios y lograr un valor añadido a través del aprendizaje mutuo. En esto es importante tener experiencias con intercambios a nivel europeo así como con los grupos de destinatarios previstos y conocer las estructuras del mercado laboral y del sistema educativo.

> «La ciudad de Göttingen coopera en Tenerife con una sociedad municipal para el fomento de la economía y del empleo, es decir, las estructuras son comparables, puesto que el fomento municipal del empleo en Göttingen también está integrado en el proyecto. En Rouen, en Francia, está integrada como socia la Mission Locale, o sea, la ayuda profesional pública de los municipios a los jóvenes. Todos los socios disponen de experiencia en proyectos transnacionales. »
> (Peter Rossel, ciudad de Göttingen)

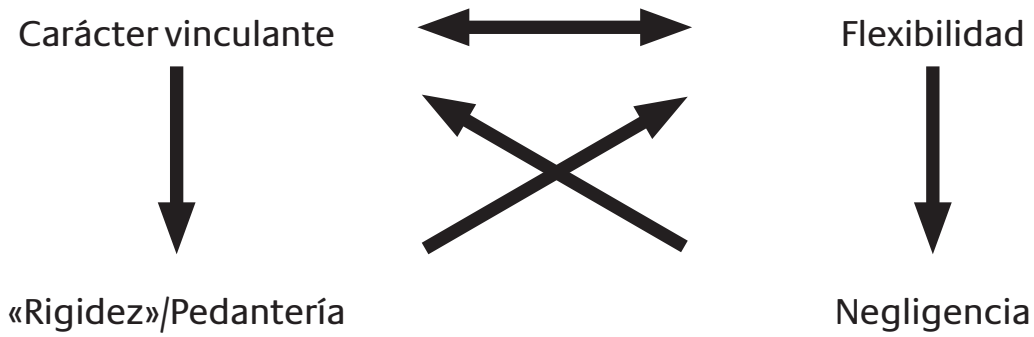
- **Implicación de los multiplicadores**
  Más allá de la cooperación en el proyecto es muy importante el abordaje temprano de los multiplicadores. Entre ellos se encuentran p.ej. el/la jefe/a de equipo en el centro de trabajo, los expertos responsables en la dirección regional de la Bundesagentur für Arbeit (agencia federal de empleo) para la asistencia en proyectos del mercado laboral, la responsable para igualdad de oportunidades en el mercado laboral en la Oficina de Empleo/el centro de trabajo, actores sociales como asociaciones juveniles, clubes deportivos, asociaciones de padres y las patronales. Asegúrese de lograr un intercambio directo y personal de los multiplicadores importantes con el socio transnacional y viceversa.

4. COOPERACIÓN EN PIE DE IGUALDAD

El trabajo en el proyecto no se logra sólo con una buena gerencia del proyecto. Puesto que se trata en muchos casos de socios nuevos, confluyen diversas posturas, perfiles humanos e ideas diferentes de la cooperación. Es esencial para una cooperación en pie de igualdad conseguir una relación equilibrada entre el carácter vinculante y la flexibilidad, para que, por un lado, el proyecto pueda trabajar eficientemente, y por otro, no se fuercen en exceso las estructuras normativas del socio correspondiente.

Cuando se reclama y/o se acuerda un carácter demasiado vinculante, se corre el peligro de que el proyecto se torne rígido en cuanto a la forma de cooperación y ya no tomen en consideración las respectivas exigencias cambiantes en el proyecto. Al respecto es necesaria una línea de desarrollo hacia una mayor flexibilidad, que permita a los socios implicados tomar decisiones y actuar de manera autónoma. Pero en cuanto esta flexibilidad se hace demasiado grande, amenaza con hacer fracasar toda la estructura del proyecto, porque puede descuidarse demasiado la cooperación. Aquí es importante exigir y acordar de nuevo un mayor carácter vinculante.

Una buena manera de tratar con esta temática se ilustra a continuación con otro cuadrado de valores acerca de la manera de abordar el trabajo en el proyecto:



El proyecto debería analizar explícitamente este campo de fuerzas y elaborar ejemplos para los cuatro lados y así determinar concretamente en qué puntos de la cooperación estos valores podrían ser relevantes en cada caso.

Así se puede desarrollar más allá de la gestión concreta del proyecto una actitud básica común que refuerce la confianza.

- **Cooperación**
  La cooperación en el proyecto está sustentada por una cultura de cooperación elaborada conjuntamente que garantiza una cooperación duradera y al mismo tiempo respeta la autonomía del responsable del proyecto (véase más arriba el cuadrado de valores carácter vinculante – flexibilidad). A un nivel formal es importante que se legitime esto – dependiendo del grado de obligatoriedad jurídica necesario – a través de contratos, acuerdos y declaraciones. El contrato de cooperación para el proyecto además es un requisito para obtener subvenciones del programa IdA.

- **Comunicación**
  Una comunicación abierta y transparente es fundamental en todas las fases del proyecto para poder reaccionar y sustentar la cooperación establecida en el proyecto, sobre todo, en los aspectos no formalizables (postura, perfil humano, cultura organizativa). Se establecen tantas estructuras como sean necesarias para la comunicación y al mismo tiempo se emplean diferentes vías de comunicación en función de las exigencias a menudo diferentes de los implicados en el proyecto.

- **Infraestructura**
  En el proyecto está claro quién es responsable de cada tarea. Aquí puede ser de ayuda el llamado «mind-map»[5], que muestra, con todo el detalle necesario pero de la manera más simple posible, las organizaciones y también las personas con sus ámbitos de competencia correspondientes. En él debería reflejarse dónde y cómo están relacionadas en el proyecto las diferentes personas y organizaciones, para posibilitar actuaciones interconectadas y evitar duplicaciones. Así, la estructura de un proyecto se distingue claramente de un organigrama representable y formalizado con jerarquía tradicional y vías oficiales. El proyecto es más bien comparable con una red que está controlada desde un punto central. Distintos enfoques (mentalidades) conducen hacia el objetivo y experimentan una dirección orientada hacia el el éxito y basada en la acción común. Las estructuras de redes en el proyecto destacan sobre todo por:

5 Para obtener información sobre la técnica del mind-mapping, consultar http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map

- Reuniones periódicas de trabajo
- Vías de información cortas y transparentes
- Documentación mediante actas
- Definición y distribución clara de las funciones.

- **Marco del proyecto**
  Dado que las personas, relaciones e interconexiones son criterios de calidad decisivos en el proyecto, hay que establecer el marco del proyecto en su totalidad de manera inequívoca. La duración, el presupuesto disponible en cada caso, el número de los/as participantes, los socios de cooperación y además los socios estratégicos, los contenidos y el tipo de intercambio (p. ej. prácticas, campos de trabajo) y de alojamiento (p. ej. familia de acogida, albergue) así como el alcance y la intensidad de la asistencia (p. ej. a través de una clave de asistencia) se fijan en un documento marco.

- **Cooperación entre el responsable del proyecto y el centro de trabajo/ Oficina de Empleo**
  La cooperación entre el responsable del proyecto y el centro de trabajo/ Oficina de Empleo tiene especial relevancia para poder lograr el éxito individual de los participantes del proyecto IdA. El proyecto IdA tiene el objetivo específico de integrar a personas desfavorecidas en el mercado laboral o de formación. Por eso la asistencia al grupo de destinatarios es muy importante y, también, sobre todo más adelante, cuando las entidades de colocación se hacen cargo de los participantes. El proyecto transcurrirá de manera constructiva si se logra mantener la coherencia entre lo que se espera por parte de los/as participantes y lo que se exige por parte de las entidades de colocación.

> «Nuestros/as participantes con dificultades de aprendizaje, de entre 16 y 20 años de edad, han asistido a escuelas especiales. La mayoría tiene la autoestima por los suelos. Nuestra institución se preocupa desde muchos años por este grupo. Les ofrecemos una preparación profesional, a la que sigue una formación asistida. Después encuentran un empleo en el mercado primario. La tasa de colocación es tanto más elevada cuanto mayor es la movilidad de los jóvenes adultos. Pero muchos temen tener que desplazarse a un par de pueblos de distancia para ir a trabajar. Las prácticas en el extranjero les ayudan a superar estos miedos. Enviamos a nuestros participantes de IdA, por ejemplo, a Austria. Algunos aprenden a preparar un auténtico Wiener Schnitzel en el ámbito gastronómico. Esas personas luego están muy solicitadas en restaurantes de Schleswig-Holstein.»
> (Christian Lange, Jugendaufbauwerk Koppelsberg, Plön)

- **Intercambio de información y coordinación en todo el proceso**
  Durante todo el transcurso del proyecto, los responsables y el centro de trabajo/la Oficina de Empleo deben intercambiar informaciones periódicamente y armonizar sus actuaciones en interés de los/as participantes ya en una fase temprana del proyecto. Los especialistas de asesoramiento profesional y colocación en los centros de trabajo/las Oficinas de Empleo correspondientes deberán estar bien informados sobre el proyecto y sus participantes y, de este modo, estarán implicados personalmente en la implementación del proyecto. Al respecto es importante la continuidad en la cooperación, que empieza ya con una captación coordinada de participantes. En este contexto se determinarán conjuntamente los criterios de selección. El contenido y el alcance de la asistencia posterior y del paso de los participantes de la asistencia pedagógica del proyecto a la agencia de colocaciones se discutirán conjuntamente.

El éxito individual en la posterior inserción de los/as participantes se puede además influir positivamente si se difunde la información de su incremento de competencias en las diferentes fases del proyecto así como mediante charlas informativas sobre los requisitos, la situación y el desarrollo del mercado laboral y de formación a su alcance así como a través de charlas de coordinación sobre su inserción concreta en el mercado.

«Durante la implementación del proyecto IdA en nuestra organización realizamos periódicamente reuniones de coordinación en el centro de trabajo en las que los representantes presentes de los socios implicados pueden plantear y aclarar preguntas y problemas relativos a los contenidos, la organización y el calendario. Las deliberaciones y su conclusión se documentan por escrito.»
(Uwe Hoppe, Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH, Dresden)

B. ¿Quién participa? – Selección y preparación de los/as participantes

1. CAPTACIÓN

Tras determinar en el capítulo A cuál es el grupo de participantes que sería en principio apto para el proyecto, ahora hay que seleccionar a los/as participantes potenciales y, si procede, también a los multiplicadores para identificar la manera correcta de abordar al grupo y dirigirse a él en consecuencia.

Según el grupo de destinatarios (jóvenes en transición de la escuela a la formación, adultos jóvenes en transición de la formación a la profesión), existen distintos grupos de participantes:

- Participantes que buscan trabajo (desempleados)
- Participantes de las escuelas: aquí el trabajo se realiza en cooperación con los/as docentes y asesores/as profesionales de las Oficinas de Empleo. En parte habrá que implicar aquí también a los padres en la fase de información.

La manera siguiente de abordar el tema ofrece una orientación para la realización de entrevistas de selección. Después de que en una conversación previa con el responsable de IdA en el proyecto se hayan fijado las fechas para los eventos informativos (que suelen ser de un día de información y asesoramiento), el personal de colocaciones seleccionará a los/as posibles participantes según los criterios establecidos y se les invitará a unas entrevistas. Las entrevistas se realizarán en las dependencias del responsable del proyecto o bien en los centros de trabajo.

La participación en el proyecto deberá ser voluntaria. No obstante, algunos centros de trabajo han optado por hacer el evento de información obligatorio para los candidatos.

En general, el trabajo de todos los actores se basará en las conclusiones siguientes:

- La captación de participantes será más eficiente si está bien preparada y ha sido coordinada con los especialistas de colocación y asesoramiento.
- Las oportunidades de éxito en la captación de participantes dentro del grupo de destinatarios ascienden si se les asesora de manera objetiva y franca respecto a la organización, la ejecución y la participación activa.
- El éxito será aún mayor si se implica también directamente a antiguos participantes y se ilustran las oportunidades en el mercado laboral y de formación.

Para el grupo definido hay que seleccionar y preparar la información adecuada (medios de comunicación, informes de experiencias, etc.). ¿A quién informo, de qué manera (evento informativo, entrevistas individuales, medios de comunicación seleccionados) y con quién (implicación de los socios interfaces relevantes, por ejemplo, antiguos participantes) sobre qué tema? Paralelamente a la información y al tipo de contacto específico a la medida de participantes potenciales, se determinan los criterios de selección relevantes.

- **Comparación de objetivos**
  Los objetivos del proyecto y los objetivos individuales de los/as participantes potenciales se tratan por separado y se comparan entre ellos para alcanzar una masa crítica lo más grande posible. Al respecto se implicará ya en esta fase al grupo potencial de destinatarios del proyecto.

- **Criterios de selección**
  Existe una lista de criterios de selección sobre la base de los objetivos concertados (véase la lista ejemplar del punto A. 2 en la pág. 14), que se acordó junto con el centro de empleo/la Oficina de Empleo. Con ello se hace posible un proceso de selección transparente. La transparencia debería ser una característica básica. Los puntos cardinales de la lista de selección consisten en las siguientes preguntas, ordenadas por prioridad y fase del criterio:

  - ¿Se da el criterio de desfavorecimiento en este/a participante y pertenece él/ella por tanto al grupo de destinatarios de IdA?
  - ¿Es posible establecer un pronóstico de desarrollo positivo para la persona elegida y se podrá concertar el objetivo básico de su «inserción en una formación/un puesto de trabajo»?
  - ¿Se detecta una motivación individual y en qué consiste ésta básicamente?
  - ¿Se detecta la capacidad de superar las dificultades en situaciones desconocidas y complejas en el extranjero? ¿Qué ejemplos de ello se incluyen en su biografía?
  - ¿Encaja la persona elegida en la estructura general del grupo?

- **Entrevistas de selección**
  Las entrevistas sirven para seleccionar a los/as participantes. Al mismo tiempo, y aún más importante, después de la selección se llevarán a cabo conversaciones de feedback apreciativas y orientadas hacia los recursos tanto con las personas elegidas como con las rechazadas; dichas conversaciones se concentrarán básicamente en sus puntos fuertes.

2. PREPARACIÓN

Después de acordar los contenidos clásicos de una preparación, como son la preparación lingüística, específica o de la práctica profesional, se deberán considerar sobre todo la autorreflexión y el desarrollo de competencias interculturales como partes importantes de la preparación:

- **Autorreflexión**
  En primer lugar está la autorreflexión sobre los objetivos profesionales (actitud, competencias, direcciones), sobre la propia identidad y en un sentido más amplio sobre la «cultura». Una mejora en la autopercepción también es posible en situaciones en las cuales se puede experimentar una «situación de alienación» que preparará para tratar con situaciones difíciles. Para ello, se pueden emplear métodos de la pedagogía teatral y de la vivencial. El objetivo es posibilitar a los/as participantes que consideren los posibles problemas en el extranjero como un desafío positivo que les permitirá crecer como personas.

  Las siguientes preguntas y sugerencias para la autorreflexión han demostrado ser una ayuda en este contexto:

- Orientación profesional y aclaración:
  - ¿Adónde quiero llegar?
  - ¿Qué me aportará IdA?
  - ¿Qué me ayudaría a progresar? (deseos y concesiones)
  - Reflexión sobre el antes y después (perfil actual y perfil deseado)

- Expectativas y posibilidades (reventar las «pompas de jabón», «ponerles los pies en el suelo» a los participantes, adaptar los deseos a la realidad))

- Aclaración de las singularidades individuales, de la situación psicosocial y de la necesidad de ayuda

- Fijar junto con los/as participantes los instrumentos apropiados para la reflexión y documentación

«Observamos que el programa IdA ayuda a rebatir los prejuicios. Nuestros/as participantes experimentan en Rotterdam en carne propia que quiere decir ser «extranjero». No hablan bien el idioma del país, tienen que preguntar las cosas más sencillas y se ven confrontados con una mentalidad desconocida. El hecho de que los participantes obtengan reconocimiento hacia su persona y su trabajo justamente de un «extranjero» provoca procesos de aprendizaje asombrosos. Esta reacción no la suelen obtener los jóvenes de sus compatriotas alemanes. Además, en los Países Bajos el recuerdo del Tercer Reich y de la ocupación alemana en la Segunda Guerra Mundial está aún muy vivo. Muchos participantes sólo se dan cuenta en el extranjero de lo que ocurrió entonces.»
(Anne-Marie van der Beek, PUUL GmbH, Leipzig)

- **Competencias interculturales**
  La preparación intercultural de la estancia en el extranjero no es esencialmente una preparación en cultura general, sino una autorreflexión sobre la propia cultura en un sentido amplio, así como sobre las imágenes y los tópicos con respecto a otras culturas. Se «pone a prueba» de manera ejemplar como reaccionan a la extrañeza y, con ello, se anticipa y se reflexiona en un marco protegido sobre la reacción en situaciones parecidas en el extranjero. La práctica de competencias interculturales y de conflictos no sólo influye en los desafíos y oportunidades de aprendizaje relacionados con la estancia en el extranjero, sino también en las competencias claves profesionalmente aprovechables. La formación intercultural forma parte de un plan de fomento individual. El aprender competencias interculturales también sirve para elevar la empleabilidad.

«Un participante tenia un alto potencial de agresividad y hacía también comentarios racistas. A través de una formación intercultural que toleraba estos ‘problemas’, pudo reflexionar por primera vez sobre ello. En el extranjero, hizo progresos en el trato con diferentes nacionalidades y se enfrentó nuevamente con su propia identidad. Aún había conflictos a diario, pero fue capaz de controlarlos y pasó de la acción a la reflexión. En este caso el efecto de aprendizaje fue mayor que la necesidad de marcarle límites. Marcar límites seguramente habría sido necesario, en caso de que la limitación del grupo en general hubiera sido superior al progreso conseguido al aceptar ese comportamiento.»
(Claudia Böning, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

C. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación? – La estancia en el extranjero

1. CONCRECIÓN DE LAS CONDICIONES MARCO

Para una estancia fructífera en el extranjero se deben considerar las condiciones marco como una base fundamental: ¿Cuales son los riesgos fundamentales a considerar? ¿Qué medidas preventivas se pueden tomar? ¿Cómo se puede reaccionar debidamente si ocurren cambios? A continuación se presentarán con más detalle algunas condiciones marco decisivas.

- **Implementación con respecto a los/as participantes**
  El tipo de alojamiento, el programa para acompañar las prácticas/el campo de trabajo y las actividades sobre el terreno así como la elección de las empresas se orientan y se adaptan individualmente a la situación de los participantes. Así conviene elegir diferentes tipos de alojamiento o manutención para grupos de destinatarios diferentes, al igual que se debe adaptar la intensidad de la tutoría de manera individual. Lo mismo se aplicará a la búsqueda de puestos de prácticas y al tipo de prácticas, que deberán adecuarse a las aptitudes de los/as participantes. Se trata de elegir la medida de desafío justo para cada participante y qué marco de orientación van a necesitar como base para desarrollarse personalmente por sí solos.

> «Durante la estancia en el extranjero estábamos alojados en un piso compartido, donde nos sentíamos muy a gusto. La solidaridad entre nosotros se fue incrementando de esa manera y, a causa de algunos conflictos debido a la existencia de personalidades diferentes mutuamente ´extrañas´, pudimos practicar la tolerancia y la superación de conflictos. Pero también existían otras alternativas como, por ejemplo, el alojamiento en una pensión o en una familia de acogida. Tuvimos la impresión de que los responsables se esforzaron mucho a la hora de elegir el alojamiento, considerando nuestras necesidades individuales, ya fueran de alojamiento individual o en grupo.»
> (Leander Paul, participante IdA, VHS Regen)

- **Análisis**
  El análisis es una medida preventiva para poder reaccionar debidamente en caso de una crisis. Todos los actores involucrados en la estancia en el extranjero deberían ser implicados de antemano: ¿Cuáles son los deseos, las expectativas y dudas de las empresas, de los socios transnacionales, de las familias de acogida y de los/as responsables pedagógicos? ¿Cuál es el objetivo más importante que quieren alcanzar? ¿Qué circunstancias específicas se deberían tener en cuenta desde las respectivas perspectivas? Los resultados se deberán compilar en un documento, que se pondrá a disposición de todo los implicados y que servirá como una buena base para mostrar las características comunes, posibles diferencias y líneas de conflictos.

- **Prevención de crisis**
  Establecer métodos efectivos y estructuras para la protección y seguridad de todos los actores no sólo es una obligación contractual, sino también parte de la gestión de calidad del organismo responsable del proyecto. Por lo tanto, la prevención de crisis es importante para poder citar posibles riesgos de antemano y desarrollar las soluciones/ayudas correspondientes que puedan asegurar el transcurso exitoso de las prácticas. El proyecto deberá encargarse de planificar y ensayar soluciones adecuadas para casos de emergencias ya antes del viaje.

A continuación encontrará algunas propuestas para la planificación y para posibles actividades antes de iniciar el viaje:

- Elegir un paquete de seguros (seguro médico y de accidentes de validez internacional, seguro de responsabilidad civil) adecuados al grupo de los participantes. Es importante aclarar si hay que asegurar a los/as participantes en las prácticas con un seguro de responsabilidad empresarial o un seguro comparable in situ.

- Aclarar y documentar posibles limitaciones de salud e intolerancia a productos alimenticios.

- Guardar copias de los documentos más importantes a través de los tutores y el equipo de proyecto en el país de origen

- Maleta de emergencia con equipamiento médico de primeros auxilios (la farmacia ayuda a determinar su composición)

- Hacer una lista de los posibles riesgos y peligros en el extranjero así como de las medidas planeadas

- Preparar y ensayar las medidas de emergencia a través de ejercicios, juegos de rol y en un curso de primeros auxilios

- Facilitar los números de teléfono de personas e instituciones importantes como, por ejemplo, datos de contacto de los responsables, de los socios transnacionales, de la embajada alemana, números de emergencia con frases de ayuda en el idioma del país («preguntas W»).

> «Después de sufrir un grave atraco, me ayudó mucho el tener a un interlocutor de habla alemana allí a quien pude localizar.»
> (participante IdA, VHS Regen)

- **Estructuras de emergencia en el extranjero:**

  - Creación de un sistema de apoyo para participantes y personal de acompañamiento.

  - Accesibilidad asegurada de los acompañantes, de las personas de contacto del socio transnacional y del proyecto en Alemania

  - Consulta al proyecto o a los padres de los participantes en decisiones importantes

2. ELEMENTOS ESENCIALES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTANCIA EN EL EXTRANJERO

- **Cooperación transnacional**
  La calidad de la cooperación transnacional se demuestra durante la estancia en el extranjero. Ya está asegurada institucionalmente desde el inicio de esta fase y se ha creado ya un vínculo personal de confianza. Los socios se concentran en esta fase en ofrecer a los/as participantes seguridad y orientación durante la estancia en el extranjero, a modo de techo protector.

  Los procesos regulados de comunicación apoyan el trabajo conjunto y han demostrado su utilidad en las diferentes situaciones, en medidas planificables y también en caso de graves dificultades.

> «Nuestro grupo de destinatarios son familias monoparentales. Su problema, por lo menos en nuestra región, no consiste en la falta de puestos de trabajo o de atención infantil. El verdadero desafío está en la desorientación profesional de los jóvenes padres. Algunas mujeres se refugiaron en el embarazo después de la escuela. A esto hay que añadir su escasa movilidad. Nosotros enviamos a los participantes, ocho madres y un padre, en la primera ronda a Salzburgo. Nuestro socio austríaco se ocupó de las plazas de prácticas y organizó la asistencia infantil de día. Los jóvenes padres y madres trabajaron, entre otras cosas, en servicios de atención a los ancianos, en una oficina, en una panadería y en un salón de belleza. Después volvieron a Alemania con aspiraciones profesionales concretas. Ocho de los participantes encontraron poco después un puesto de aprendizaje o de trabajo.“
> (Karin Soeder, Fortbildungswerk Sachsen GmbH, Bischofswerda)

- **Acuerdos/ Contrato**
  Es importante, proporcionar seguridad respecto a las distintas responsabilidades y competencias de los socios transnacionales. Las reglas básicas así como los objetivos de proyecto concertados son objeto de un acuerdo o de un contrato. También se establecen soluciones y competencias sobre posibles riesgos. En este punto pueden surgir conflictos de valores: El socio transnacional podría interpretar estos contratos como una hiperregulación y exceso de tutela, porque en muchos lugares una promesa verbal se considera absolutamente suficiente. Pero por regla general, en el programa IdA los contratos de cooperación con los socios transnacionales son obligatorios para así hacer la cooperación comprensible y establecer un carácter vinculante como base para la realización de la estancia en el extranjero.

- **Experiencias prácticas en el extranjero**
  La integración en el día a día profesional de una empresa extranjera y las experiencias que eso trae consigo tienen para los participantes un significado inestimable. Al respecto hay que tener en cuenta que cuanto más individual sea la selección, más grande será el valor de aprendizaje. Las prácticas profesionales en el extranjero a menudo se realizan de manera individual, pero también pueden estar organizadas en forma de campo de trabajo.

  Además de la práctica del idioma y de comunicación, las prácticas ofrecen una experiencia para adaptarse a situaciones al principio desconocidas, así como para ganar confianza en la rutina diaria de las actividades prácticas y llegar a dominarlas. Los siguientes objetivos, que pueden influir de forma positiva en la empleabilidad, son prioritarios:

- Desarrollar competencias personales (seguridad en sí mismo, creatividad, aptitudes comunicativas, ampliación de conocimientos)
- Desarrollar competencias del idioma (extranjero) y competencias sociales
- Practicar su propia capacidad organizativa
- Aprender en materia de flexibilidad y movilidad en un entorno protegido (gracias a las reuniones de grupo y la asistencia recibida)
- Colaborar entre personas de diferentes culturas
- Superar obstáculos socioculturales
- Perder el miedo al contacto
- Aprender a estructurar rutinas laborales

Cuanto más intensa sea la preparación individual de los/as participantes, cuanto mejor se deje claro cuál es el objetivo y el avance deseado en materia de experiencia, tanto mayor es el provecho que pueden sacar los/as participantes de las prácticas laborales diarias para su propio desarrollo personal.

- **Captación de prácticas empresariales en colaboración con los socios transnacionales**
  La organización de las prácticas generalmente la realiza in situ el socio transnacional. Éste deberá tener buenos contactos con la industria regional y experiencia en la organización, el acompañamiento y la evaluación de prácticas empresariales. En los casos en los que el responsable del proyecto dispone de las experiencias y contactos correspondientes, también él puede llevar la organización de las prácticas.

  En la fase de preparación, el responsable del proyecto averigua, mediante conversaciones con cada uno de los/as participantes, las profesiones o las áreas deseadas de las prácticas e informa con la debida antelación y de forma exhaustiva al socio transnacional. Hay que tener en cuenta la compilación de los documentos informativos (certificados, currículum, perfil de intereses o de aptitudes, en caso necesario, también en el idioma del país), para garantizar una organización a tiempo de las plazas de prácticas en las empresas in situ.

> «En nuestro caso el programa IdA empezó con una catástrofe. Poco antes de empezar el proyecto, la empresa en la que los participantes alemanes deberían trabajar sufrió una inundación que alcanzó dos metros de altura. Preguntamos a los chicos si querían ayudar en los amplios trabajos de limpieza o si preferían que les buscáramos otra empresa. Ellos decidieron ayudar. Después de dos semanas de duro y sucio trabajo, el recinto empresarial estaba otra vez limpio y ordenado. Cuando el propietario dio las gracias a los alemanes, tenía lágrimas en los ojos. Ud. se puede imaginar que las prácticas transcurrieron en un ambiente muy cordial. A continuación invitamos a los responsables alemanes a Polonia. Se mostraron muy sorprendidos por el entusiasmo que exhibieron los participantes.»
> (Anna Rebiger-Skibiñska, Euro-Szkola Zgorzelec, Polonia)

- **Campos de trabajo**
  Una alternativa a las prácticas en empresas son los campos de trabajo. Se pueden organizar, por ejemplo, si por diferentes razones no se encuentran puestos en prácticas adecuados en las regiones de los socios o si por la estructura del grupo y las necesidades de desarrollo de los jóvenes es más conveniente organizar una oferta de grupo.

También, esta manera de realización ofrece a los participantes la oportunidad de reconocer y activar sus competencias individuales. La estructura grupal en la práctica ofrece un marco ampliado para acompañar y conducir los procesos de dinámica de grupo. En campos de trabajo se pueden adecuar los contenidos de la enseñanza a los intereses, las aptitudes y las habilidades de los/as participantes.

A continuación se mencionan ejemplos probados en la práctica:

- Medios de comunicación en el campo y proyectos sociales
- Jardinería y paisajismo en el campo, incluyendo el cuidado de zonas verdes
- Deporte y actividades de ocio en el campo en otro entorno cultural
- Trabajo con la madera y construcción de maquetas en el campo.

- **Los socios de cooperación se hacen cargo de los participantes**
  A ser posible, el socio transnacional y los/as participantes deberían conocerse antes de comenzar el proyecto. La visita durante la fase de preparación en Alemania ha dado buenos resultados. En ella se pueden aclarar individualmente todas las preguntas acerca de los requisitos, deseos y los objetivos en la práctica, se pueden mantener conversaciones personales con los/as participantes y asesorarles sobre posibles riesgos. El estándar mínimo son los conocimientos de la estructura grupal así como de todos los perfiles individuales.

  Habrá una charla de traspaso con el socio transnacional antes y después de la estancia en el extranjero; en ellas se efectuará también un análisis resumido del proyecto.

„El socio transnacional asistió a la preparación de los/as participantes cuando ellos ya se habían establecido como un grupo. Realizó entrevistas individuales, para las cuales los participantes se habían preparado: un currículum redactado, su motivación, competencias de idiomas, objetivos profesionales y los deseos respecto al alojamiento formaban la base del diálogo. Al mismo tiempo tuvo lugar un evento informativo de dos días para el organismo responsable del proyecto, que consistió de partes formales e informales. Todo fue realizado en diferentes idiomas, con una introducción en inglés y luego entrevistas individuales en varios idiomas. Los participantes lo encontraron genial y así ya empezaron a conocer las caras y las experiencias que se encontrarían en su inminente estancia en el extranjero.»
(Claudia Böing, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

- **Alojamiento en el país de acogida**
  El tipo de alojamiento determina también el grado de independencia que alcanzarán los/as participantes en el país de acogida y cómo experimentarán en concreto la cultura y las costumbres del país. Un alojamiento en grupo fomenta, entre otros, el espíritu de equipo y la cohesión en el grupo, mientras que las familias de acogida facilitan el acceso directo a la población local y así también pueden impulsar más las competencias idiomáticas e interculturales. En ello hay que considerar tanto las necesidades específicas del grupo como las individuales de los/as participantes.

- **La comunicación periódica y en función de los temas durante las estancias en el extranjero**
  A parte de los contratos y otros documentos resulta útil definir la estructura comunicativa. Un intercambio regular o planificado (quién – cuándo) apoya y muestra a tiempo cuándo se originan problemas. En caso de dificultades inesperadas las charlas puntuales resultan muy útiles. También aquí los socios deberían establecer exactamente cuál sería la forma más adecuada.

  Cuanto mejor preparada y cuanto más eficaz sea la estructura comunicativa, más rápido se detectan y se solucionan los problemas, más apoyados se sienten los participantes, mejor funciona la cooperación y más fructífera resulta la fase del proyecto en el extranjero.

  A continuación encontrará ejemplos de temas sobre los que a menudo hay un intercambio específico:

  - Problemas en las prácticas o con empleadores
  - Actividades de tiempo libre y su organización
  - Acuerdos sobre participantes
  - Discrepancias en el grupo
  - Prolongación de la estancia en el extranjero

  Para asegurar los objetivos concertados habrá también una charla específica, pero también reuniones periódicas con el socio transnacional. Así se puede hacer un monitoreo del proyecto a nivel de los socios. Lo mejor es hacer reuniones de grupo cada semana con los responsables de los proyectos y el socio transnacional, que serán documentadas. El estándar mínimo es fijar fechas para conferencias en las distintas fases del proyecto.

3. ASISTENCIA A LOS/AS PARTICIPANTES EN EL EXTRANJERO

- **Asistencia individual y en función de la situación**
  El enfoque integral aporta diferentes puntos de referencia en la asistencia y en la relación con los/as participantes. El análisis del entorno y los análisis de casos particulares permiten ocuparse detalladamente de la situación biográfica de los/as participantes. Los temas cotidianos sirven al mismo tiempo para preparar la estancia en el extranjero. Siga un enfoque apreciativo y centrado en los recursos que proporcione confianza y perspectivas por ambas partes.

> «La baja media de edad y los graves problemas de los jóvenes han justificado la decisión de aumentar el personal.»
> (Hendrik Abel, ciudad de Göttingen)

- **Competencia de los tutores**
  Se debería dar especial importancia a la selección del personal pedagógico en las experiencias con el grupo de destinatarios, en la realización de estancias en el extranjero así como en la colaboración con socios de cooperación extranjeros. También aquí las competencias interculturales juegan un papel importante (véanse las explicaciones bajo B. 2, pág. 21), que se debería valorar a la hora de seleccionar al personal. La correspondiente sensibilidad es imprescindible en el trabajo con socios extranjeros y también en el contexto de una función ejemplar para los/as participantes.

- **Enfoque continuo hacia los objetivos**
  Se prepara a los/as participantes con una metodología individualizada y orientada a la acción, para practicar las competencias, dar pasos de desarrollo positivos y poder reconocerlos como tales. Por principio se toman en consideración los objetivos y contenidos de IdA: empleabilidad, necesidades de desarrollo y objetivos de integración. Se establece un plan de fomento individual y además se acuerdan charlas de feedback, en las que ambas partes pueden reflexionar sobre los objetivos y, en caso necesario, adaptarlos. Los requerimientos de la estancia en el extranjero, por ejemplo, el idioma, adaptarse a lo desconocido, enfrentarse a todo lo que es extraño, afrontar la nostalgia, etc. a veces hacen que se olviden los verdaderos objetivos del intercambio. Por este motivo es importante recordar siempre los objetivos durante la estancia en el extranjero y reflexionar sobre los progresos en el desarrollo en función de ellos.

«Las empresas inglesas aprecian en nuestros jóvenes sus virtudes laborales alemanas. Esto resulta sorprendente, teniendo en cuenta sus problemas. Pero en realidad muchos entienden la estancia en el extranjero como una oportunidad. Quieren aprender algo y se emplean a fondo. Una experta del sector hotelero que no encontraba trabajo en Alemania al ser madre soltera actualizó la contabilidad de la pequeña empresa donde realizaba sus prácticas. Al cabo de poco tiempo se le permitió ser la suplente de su jefa. Ahora está planeando irse a vivir a Inglaterra.“
(Katja Feldmer, Academia Überlingen)

Además de la comunicación, en el proyecto se ha de hablar y acordar con antelación la estructura comunicativa (personalmente y por escrito o por medios electrónicos) entre los/as tutores/as pedagógicos/as y los/as participantes. Pueden variar la forma, la frecuencia, los medios etc. de la comunicación elegidos, pero la experiencia demuestra claramente que una comunicación regular influye positivamente en la calidad.

La continuidad de la asistencia es de suma importancia sobre todo durante la estancia en el extranjero. En este punto se acordará una clave de asistencia y se asegurará la continuidad de las personas responsables. La calidad y la continuidad de la asistencia fomentan los avances en el desarrollo.

Las conversaciones reflexivas documentadas centradas en la fijación de objetivos garantizan el conocimiento de la situación actual en el grupo de destinatarios. Es recomendable que estas conversaciones se celebren de forma semanal. El estándar mínimo para la estancia en el extranjero es fijar con antelación fechas concretas para estas conversaciones. En el mejor de los casos, los participantes elaboran un informe semanal en el idioma del país de acogida, y el estándar mínimo son informes en la propia lengua materna.

Otros ejemplos son:

- Diarios de aprendizaje
- Discusiones de grupo
- «jour fixe» (reuniones periódicas)
- E-mail, conferencia por Internet, teléfono
- Contribuciones de blogs o de vídeo por Internet

Tras finalizar la estancia en el extranjero, se produce una transferencia de experiencias con moderador en el marco del grupo de participantes.

«Nos reuníamos una vez por semana con nuestros socios transnacionales para discutir los conflictos en el grupo así como en las prácticas o bien planificar actividades en grupo. Los encuentros se producían después de las prácticas y solían durar dos horas. Si teníamos algún problema que no pudiera esperar, por supuesto, también podíamos comunicarnos fuera de estos encuentros semanales.» (Maria Abiad, participante de IdA, ciudad de Göttingen)

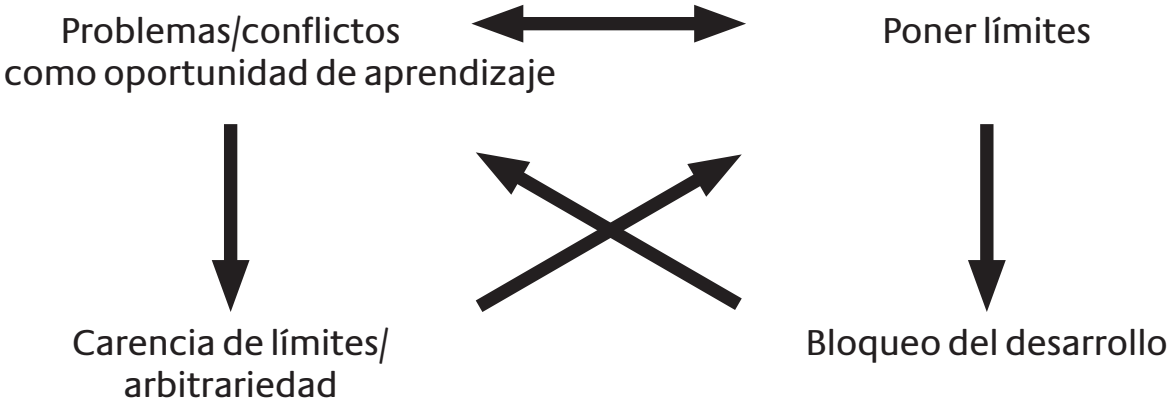
- **Formación de equipos y programa de tiempo libre**
  Un programa de acompañamiento adecuado puede contribuir a mejorar el ambiente dentro del grupo y mantener la motivación. Existen posibilidades diversas que se pueden poner en práctica de común acuerdo con los socios de cooperación y se pueden realizar de manera periódica. Ejemplos:

  - Eventos conjuntos
  - Actividades culturales
  - Intercambio con jóvenes locales de la misma edad (tándems)
  - Talleres de idiomas

«Justo después de nuestra clase se nos pidió que nos sumáramos a un grupo de jóvenes polacos que estudiaban alemán como idioma extranjero en la escuela. Como nosotros éramos nativos de alemán, pudimos integrarnos bien en la clase y ayudar a los alumnos en cuestiones de pronunciación. Fue muy divertido e interesante para nosotros y nos quitó el miedo a enfrentarnos a las sesiones de tándem.» (Frank Pomp, participante de IdA, campo de IdA en Polonia)

- **Cómo afrontar los conflictos**
  Debido a las diferentes biografías y problemas dentro del grupo de destinatarios de los proyectos IdA, es absolutamente necesario llevar a cabo un acompañamiento personal e individual para lograr un proyecto de calidad en su conjunto. Del mismo modo que en el proyecto la actitud básica y el perfil humano son aspectos decisivos junto con los criterios formalizables, también en el trato con los/as participantes es necesario establecer una relación de confianza para, sobre todo en situaciones problemáticas y conflictivas, poder ofrecer oportunidades y recursos y evitar con ello la interrupción o la exclusión del proyecto. En principio, los problemas y conflictos de los/as participantes se utilizarán como oportunidades para aprender que permitan realizar un cambio radical y desarrollar nuevas competencias. Esto debe hacerse a través de una tensión y una marcación de límites en positivo para poder garantizar el funcionamiento del proyecto.

Una buena manera de afrontar los conflictos se ilustra a continuación con un cuadrado de valores sobre el trato que se da a los conflictos:



Cuando se tratan los conflictos y problemas de manera exagerada y se ven siempre como una oportunidad para aprender, se puede generar con ello una falta de límites y arbitrariedad en la conducta de los/as participantes. Por eso, para lograr un desarrollo es importante que se fijen límites, que sirvan también de orientación en un marco básico de posibles conductas. Si se exageran los límites impuestos, hay demasiados límites o estos son muy rígidos, se bloquea la posibilidad de aprender de los conflictos y problemas y entonces habrá que centrarse más, en función de los recursos, en las oportunidades que ofrecen los problemas y conflictos.

El cuadrado de valores demuestra que una receta uniforme apenas es efectiva. Aunque los conflictos o las crisis impliquen una oportunidad para aprender y transferir experiencias, no tiene por qué ser así con todas las situaciones y personas. Si la manera de afrontar conflictos se trata de manera dogmática, los/as participantes más necesitados de orientación podrían sentirse inseguros. En esos casos, las reglas y los límites son una ayuda y una orientación positivas. Con este cuadrado de valores se ilustra claramente la importancia de desarrollar modelos de solución e intervenciones siempre individualizadas y orientadas al sujeto en cuestión.

Por una parte, ilustra de manera compacta la necesidad de realizar un acompañamiento individualizado, ya que un mismo conflicto en un caso puede aprovecharse como una oportunidad para aprender, mientras que en otro caso haya que fijar un límite. Por otra parte, demuestra que la generación de confianza es un requisito indispensable para sondear una y otra vez en el trato con los/as participantes la relación de tensión positiva existente entre las oportunidades de aprendizaje y los límites. Así se podrá tomar la decisión correspondiente y ésta podrá ser deliberada con los afectados.

Básicamente son éstas las posibles opciones de actuación que han demostrado su efectividad en situaciones de conflicto:

- Acción inmediata de los/as tutores/as sobre el terreno (conversaciones individuales/en grupo)
- Si fuera necesario, incremento del personal de tutoría sobre el terreno
- Respaldo a los/as tutores/as sobre el terreno por parte de la dirección del proyecto

- Llegado el caso, finalización antes de tiempo de la estancia en el extranjero
- Si se produce una infracción grave de las normas (p. ej., robo, ingesta de drogas, rechazo del trabajo), se interrumpirá inmediatamente la estancia en el extranjero y se tematizará dicha interrupción en Alemania
- Se tratará el tema con los responsables del programa (en este caso, el BMAS)

«Los participantes del programa IdA no tienen déficits, sino potenciales que no se están explotando de manera óptima».
(Harald Pieper, centro de trabajo de Hamm)

D. ¿Qué viene después? – Continuidad y aseguramiento de los resultados de los proyectos

1. REFLEXIÓN Y DESARROLLO DE PERSPECTIVAS

Los objetivos de esta fase consisten en reflexionar sobre las medidas de desarrollo respecto a diversas competencias en la percepción propia y ajena así como nuevas medidas para la inserción de los/as participantes en el mercado laboral así como la recopilación de informaciones para continuar trabajando en el proyecto.

Un punto decisivo para la calidad de los proyectos IdA es trabajar intensamente con los/as participantes después de la estancia en el extranjero.

La duración de la fase de medidas posteriores se organiza en los proyectos de manera diferente en cada región. Las experiencias acumuladas hasta la fecha demuestran que por lo general en un período de dos a tres meses se puede lograr una inserción con éxito en una formación o en un empleo con seguridad social. Una posibilidad es ayudarles a terminar la escuela; otra es lograr un curso de formación profesional específico para garantizar su posterior inserción en el mercado laboral.

> «Las medidas posteriores a la estancia en el extranjero son de gran importancia para que un proyecto IdA tenga éxito. Los jóvenes vuelven a casa llenos de energía. Y esa energía hay que aprovecharla antes de que vuelvan a caer en los viejos patrones de comportamiento. Durante las medidas posteriores, los/as participantes analizan las aptitudes y cualidades que han ido descubriendo a lo largo de las prácticas. ¿En qué tipo de trabajo podrían ahora destacar? ¿Cuáles son los requisitos que se exigen en él? ¿Quién ofrece el puesto de trabajo? Con este tipo de preguntas van elaborando estrategias concretas para la búsqueda de ese puesto de formación o de trabajo.»
> (Claudia Böing, Gesellschaft für Berufsförderung und Ausbildung mbH, Münster)

- **Elaboración de perfiles de los/as participantes**
  La elaboración de perfiles de los/as participantes sirve para documentar el aumento de competencias durante el proyecto IdA. La clasificación posterior es una orientación para la elaboración de perfiles:

  - Nivel de movilidad
  - Competencias sociales
  - Competencias interculturales
  - Conocimientos de idiomas y de la práctica laboral.

  El tema del comprobante sobre dicho incremento de aptitudes se trata de manera diferente en cada proyecto, pero debería ser un documento que se pueda manejar en la gestión de interfaces entre el proyecto, los participantes y los especialistas de colocación y asesoramiento, expedido en el centro de trabajo/en la Oficina de Empleo.

  Los instrumentos de evaluación (formularios) centralizados sobre los/as participantes son una ayuda en el trabajo del proyecto.

- **Reflexión propia y ajena**
  Aliente a los/as participantes a efectuar una autorreflexión sobre sus competencias sociales y aptitudes y cualidades específicas, ya que esto siempre demuestra ser un paso importante en el proceso de su desarrollo profesional. Las conclusiones resultantes sobre uno mismo son un importante factor de motivación para el futuro desarrollo personal.

  Por experiencia, al final de una etapa de desplazamiento, es conveniente determinar con los participantes en entrevistas individuales y/o en grupo una estimación acerca de.

  - El aumento de las competencias sociales
  - La adquisición o la mejora de la experiencia en otras culturas
  - La obtención o el incremento de competencias en materia de idiomas
  - Aumento de la experiencia y las aptitudes profesionales.

> «Antes de mi estancia con IdA en Tenerife no sabía que iba a hacer a nivel profesional. Había realizado una formación de dos años como especialista en hostelería, pero luego por motivos de salud no podía trabajar en este ámbito. En Tenerife me dedicaba a cuidar niños en una casa de acogida para mujeres. El trabajo me gustó tanto que ahora quiero estudiar pedagogía social. Para ello, primero haré el bachillerato profesional especializado en pedagogía social en una escuela de formación profesional. Empezaré en el verano de 2011.»
> (Maria Abiad, participante de IdA, Göttingen)

  Esto se complementa con la estimación del socio transnacional al final de la etapa de desplazamiento en un diálogo con el agente. Como ayuda a la reflexión se han desarrollado las siguientes opciones para practicar los procesos:

  - Ensayo de situaciones profesionales
  - Prácticas
  - Pruebas laborales.

- **Gestión de solicitudes de empleo**
  Se realizará una gestión de solicitudes de empleo en la que se intentará fomentar especialmente la capacidad de desarrollar iniciativas propias y se apoyará intensamente dicha iniciativa. A lo largo de todo el proyecto, los/as participantes deberán conocer y utilizar las opciones tradicional y digital de presentación de solicitudes.

  Además, las referencias (p. ej., en forma de europasses) y certificados profesionales del extranjero son una base importante para las solicitudes de empleo.

2. GESTIÓN DE INTERFACES EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

Una cooperación coordinada entre agentes, centros de trabajo/la oficina de empleo y las empresas permite que el personal cualificado correspondiente esté bien informado sobre el proyecto. Los centros de trabajo/oficinas de empleo están informados permanentemente gracias al contacto constante que mantienen con los proyectos y los agentes o responsables correspondientes. De este modo se asegura la cadena de información entre todos los implicados, incluyendo a los participantes.

> «Después de asistir a la escuela secundaria, escribí unas cien solicitudes de empleo, pero nadie me quería contratar. En 2010, mi agente de colocación me ofreció unas prácticas IdA en Malta. [. . .] Trabajé en una escuela de idiomas, en la administración de datos. En esas seis semanas mejoré mis conocimientos de inglés, que hasta entonces eran bastante mediocres. Al volver a Alemania, recibí una carta de la empresa de transportes a la que había solicitado trabajo sin éxito un puesto de formación como especialista en el ámbito de logística de almacenes [. . .] . En la entrevista les interesó el hecho de que hubiera hecho unas prácticas en el extranjero. La empresa, que transporta mercancías a todo el mundo, estaba buscando a alguien que supiera inglés. Así conseguí el puesto.»
> (Dennis Henniges, participante de IdA, Göttingen)

Para lograr un buen proceso de inserción laboral es imprescindible que se produzca una correspondencia oportuna y una coordinación directa en cuanto a temas y problemas específicos entre los responsables del proyecto y los centros de trabajo/oficinas de empleo. Sería conveniente que los socios del proyecto siguieran a disposición de los/as antiguos participantes del proyecto en calidad de interlocutores para garantizar el seguimiento y la continuidad.

> «El programa IdA es por su concepción algo poco común, pero también su éxito ha sido algo poco común. Una estancia en el extranjero de una cierta duración suele provocar profundos procesos de desarrollo personal. El desafío de tener que abrirse camino en un país extranjero hace que los jóvenes desarrollen nuevas aptitudes. Se hacen más autónomos y maduran más rápido. A su regreso, eso se refleja en unas tasas de colocación más elevadas que en la media. Es decir, que la estancia en el extranjero no es una recompensa, sino que, sobre todo en situaciones problemáticas difíciles, es un instrumento efectivo en las políticas de fomento del empleo.»
> (Cornelia Großmann, Oficina de Empleo Berlin-Mitte)

E. ¿Cómo se crea un valor añadido europeo? – El proceso de intercambio

En la realización de un proyecto IdA, un proyecto en Alemania coopera con uno o varios socios transnacionales. En el marco del intercambio, este socio se sitúa en el punto de mira y adquiere una gran importancia estratégica en su papel de organización que envía a las personas. Las actividades de intercambio permiten la posibilidad de trabajar en red en pie de igualdad, lo cual genera un valor añadido para ambos socios. Como complemento a las razones expuestas en las fases de proyecto A-D, ahora se explicarán a modo de orientación las particularidades del proceso de intercambio:

Al respecto se está trabajando en torno a los siguientes criterios de calidad:

- Cooperación y comunicación
- Captación y preparación de los participantes
- Concordancia (“matching“)
- Realización
- Acompañamiento
- Medidas posteriores y arraigo regional

> Las actividades de movilidad dentro de nuestra organización son importantes y han ido en aumento continuamente desde la creación de la Sociedad de Desarrollo. Para nuestros clientes, a menudo ha sido la manera de integrarse en el mercado laboral, tanto en España como en otros países.
> (Elena Romero Ruiz, Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife S.A.U.)

1. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN

A la hora de establecer un proyecto, se optó ya por una gestión de proyecto participativa y una cooperación entre socios en pie de igualdad. Se debería seguir en esta misma línea y tomar el proceso de intercambio como una oportunidad para renovar la idea de cooperación. En este contexto queremos hacer hincapié una vez más explícitamente sobre el hecho de que un factor decisivo para una cooperación transnacional de éxito es la apertura de miras mutua respecto a las maneras de trabajar en los países socios. Al respecto se ruega leer las indicaciones de la fase de proyecto A incluidas en esta guía.

■ Materiales/herramientas de trabajo comunes

Sobre la base de un objetivo común se pueden intercambiar materiales/herramientas de trabajo (p.ej., cuestionarios de evaluación de competencias, impresos de solicitud) entre ambas partes y adaptarlos conjuntamente a las necesidades existentes en cada caso. Se elaborarán y ajustarán nuevos documentos según el perfil de la tarea. Es importante intentar alcanzar una cierta estandarización (comparar al respecto el Europass CV y la movilidad) sin aspirar a una gestión de calidad normalizada hasta el más mínimo detalle, dado que cada proceso de intercambio en muchos ámbitos varía según el tipo de proyecto y de proceso.

Comunicación

En el contexto intercultural confluyen/interactúan diferentes vías/tipos/expectativas de comunicación. Por lo tanto, para la colaboración es importante acordar previamente cómo se deberá efectuar un intercambio en los diferentes niveles del proyecto (p. ej., dirección, realización, participación), con qué medios y con qué expectativas de comunicación. Con la ayuda de ejemplos concretos es más facil determinar qué tipo de compromisos y de acuerdos se necesitarán para crear claridad y transparencia. Prioricen también aquí el intercambio personal ante el institucional, para poder tener en cuenta el carácter de proceso del intercambio.

Para la comunicación también es necesario crear un lenguaje común de términos técnicos y definir conjuntamente términos importantes como discapacidad, discriminación, prácticas, empleabilidad, etc. Sería conveniente que ambos socios conocieran el otro idioma en cada caso y no tuvieran que comunicarse en un tercer idioma común. Así se pueden comprender mejor las particularidades y diferencias culturales de cada idioma.

Los acuerdos vinculantes y fiables entre los socios pueden influir positivamente sobre la utilidad y la sostenibilidad cuando

- contienen competencias claras para tomar decisiones en situaciones conflictivas
- consideran “el beneficio“ intencionado individual de los participantes
- relacionan los requerimientos del mercado del país de origen y del país de acogida
- integran a las empresas y sus redes de manera sólida

Competencias

Igual que al establecer un proyecto, hay que redactar un resumen vinculante indicando quién será el responsable de cada tarea y cuáles son las diferentes funciones existentes (cf. pág.18). Tengan en cuenta previamente cómo describirían la diferencia entre los papeles de organización de origen y organización de acogida, y qué cambio de tareas y responsabilidades implica eso para Vds. en cada caso. Aclaren la cuestión personalmente con su socio transnacional. Sobre esta base se deberán elaborar por escrito un plan de turnos de personal y un calendario para el proceso de intercambio para ofrecer a ambas partes una orientación fiable y seguridad.

Gestión de conflictos

Aclaren conjuntamente los valores básicos para el proceso de intercambio para poder hacer uso de ellos a lo largo del proyecto en caso de que surjan problemas o conflictos y ofrecer al mismo tiempo experiencias personales para resolverlos.
Para evitar malentendidos, transmitan también personalmente ese concepto común a las empresas seleccionadas en Alemania.

El enfoque orientado en función del proyecto y del proceso crea problemas más allá de la normativa institucional y estandarizada. Concreten, usando ejemplos, cómo se deben realizar el envío de vuelta a casa de los participantes, la suspensión de la medida y similares.

Para ello es recomendable negociar un acuerdo vinculante para determinar, sobre todo en el contexto intercultural, quién carga con la responsabilidad en casos de conflicto y toma las decisiones finales. Es muy importante que se realicen encuentros cara a cara cuando haya que solucionar situaciones conflictivas importantes y se garantice que siempre permitirán primero una consulta directa con las personas implicadas y afectadas.

■ Financiación

Aclaren las necesidades económicas así como el posible marco de subvenciones disponible en cada caso. Las condiciones de las subvenciones para el «proceso de intercambio» están establecidas en la Directiva de subvención de IdA. Según ellas, es principalmente el responsable alemán del proyecto IdA quien se hace cargo de la organización de las prácticas en empresas alemanas con una duración de uno a seis meses. El socio europeo de intercambio correspondiente corre con los gastos para la preparación de los jóvenes, incluidos los cursos de preparación en idiomas, gastos de viaje, alojamiento, manutención, seguros y seguimiento así como los gastos del acompañamiento continuo sobre el terreno en alemán. Esto se aplica especialmente al grupo de edad de 16 a 25 años.

2. CAPTACIÓN, SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Es importante aclarar los procedimientos, la duración y los grupos de destinatarios. La siguiente distribucion básica ha resultado muy efectiva:

- Los grupos de destinatarios con participantes de mayor edad deberían pasar más tiempo en el lugar (más que un mes), para poder recibir también una cualificación profesional en el extranjero.
- Los grupos de destinatarios con participantes más jóvenes pueden realizar un período de prácticas más corto (aprox. un mes), para obtener una orientación profesional.

En cuanto al grupo de destinatarios de IdA, hay que aclarar qué se entiende por «desfavorecimiento» en los respectivos contextos nacionales del mercado laboral. Aquí se deberían subrayar las diferencias y establecer un entendimiento homogéneo del término desfavorecimiento. A este respecto, los documentos y comprobantes correspondientes de las organizaciones asociadas (y con respecto al grupo de destinatarios) aportan seguridad jurídica.

Puesto que la captación y la preparación de los participantes tiene lugar en el extranjero, se aplicarán otros criterios según las condiciones marco de las organizaciones asociadas, que serán diferentes a los empleados para el envío al extranjero. Para aclarar la factibilidad y los estándares mínimos se recomienda un diálogo abierto que considere los importantes factores socioculturales y del mercado laboral en los diferentes países. Por favor, lean al respecto las explicaciones de la fase B del proyecto en esta guía.

■ Criterios de selección

Después de haber aclarado las posibles opiniones diferentes, p.ej., sobre desfavorecimiento en Alemania y en el país de envío, y haber desarrollado una comprensión conjunta del grupo diana, establezcan junto con el socio transnacional un procedimiento para la selección de los participantes. La coordinación con los actores locales y regionales en el país de origen afianza los pasos hacia la integración después de la vuelta a casa; a este respecto se deberán considerar las particularidades nacionales.

Los siguientes criterios de selección básicos han demostrado su efectividad hasta ahora:

- La motivación personal de los participantes como criterio prioritario es la base para otros muchos efectos positivos.
- Las ganas de aprender y el talante comunicativo facilitan la receptividad frente a situaciones nuevas, difíciles y poco habituales y abren nuevas perspectivas.
- La claridad sobre los objetivos del intercambio ayuda a los participantes a posicionarse y fomenta las posibilidades de desarrollo realistas.
- Hay que tener en cuenta la capacidad individual de trabajo de los/las participantes.

Preparación

La preparación la realiza la organización que envía a los participantes, y será apoyada y complementada por la entidad responsable en Alemania. El reparto de las tareas en la preparación será acordado en un diálogo con el socio transnacional. La duración de la preparación no debería ser inferior a cuatro semanas.

Los siguientes elementos son partes significativas de la preparación en el país de origen:

- Mercado laboral y conocimientos del país relacionados con la profesión
- Competencia intercultural y conocimientos del país
- Conocimientos básicos de alemán; en caso necesario, cursos de idiomas adicionales dependiendo de las exigencias en el ámbito profesional previsto
- Preparación para las plazas de prácticas concretas y las peculiaridades regionales, como usar el transporte público de cercanías, ir en bicicleta, vivir en pisos compartidos, etc.

En Alemania, la entidad de acogida responsable ofrecerá más informaciones y talleres basándose en estos puntos, entre otros, con los siguientes contenidos:

- Conocimientos de alemán con respecto a las prácticas,
- Otras particularidades regionales importantes,
- Difusión auténtica de las particularidades del mercado laboral en la región en cuestión y actividades de ocio en la región.

Transmitir estos contenidos debería ser la tarea del personal de la entidad responsable alemana o de formadores de pares del mismo contexto y/o padrinos del proyecto.

3. CONCORDANCIA («MATCHING»)

Para poder ofrecer a los participantes ofertas que se adapten exactamente a sus necesidades, es importante que exista una red de empresas a nivel regional y que se conozca el sistema educativo/de formación profesional en el país de origen. En principio, cada organización que envíe participantes deberá estar dispuesta a acoger también a participantes del extranjero, para fomentar el aprendizaje mutuo y el cambio de perspectiva también a nivel de proyecto.

Proceso de concordancia

En el proceso de concordancia entre los perfiles de participantes y las exigencias/ofertas de las empresas de prácticas se deben aclarar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se considera el perfil de cualificación? ¿Cuáles son las expectativas desde el punto de vista de los jóvenes y de la entidad de acogida?
- ¿Cómo está organizado el sistema de formación profesional en el país de origen (qué planes de estudios tienen)?
- ¿Qué expectativas tiene la empresa respectiva en Alemania? ¿Con qué transfondo de idiomas y en qué nivel pueden y deben realizarse las prácticas?
- ¿Cómo se va a desarrollar la comunicación con la empresa durante la estancia y hay acompañamiento y visitas regulares de los/las tutores?

Para lograr un buen nivel de concordancia, más allá de la parte profesional, también juegan un papel central los criterios subjetivos y relacionados con la personalidad. A este respecto, los siguientes instrumentos han demostrado su eficacia:

- Un perfil en el que los/las participantes evalúen sus propias competencias, esperanzas y expectativas
- Una descripción de competencias de los participantes redactada por la entidad asociada que envía a los participantes. A este respecto se puede tomar como base de orientación el marco europeo de cualificaciones (MEC) .

En cuanto al intercambio de informaciones de esta índole hay que respetar siempre las Directivas vigentes sobre la protección de datos e informarse en este contexto sobre las diferencias probables respecto a las leyes nacionales.

Arraigo regional

Para generar un valor añadido respecto al mercado laboral tanto para la región de origen como para la región de acogida, el proceso de intercambio debería ser acompañado de la interconexión e implicación de los socios estratégicos de la región respectiva. Vinculen el proyecto con actividades en su comunidad y aprovechen, p. ej, la asociación de fomento económico, las cámaras de comercio y las redes comerciales para vincular la perspectiva regional con la europea. Transmitan las experiencias de las empresas a la administración laboral local.

4. REALIZACIÓN

El tipo, la duración y los contenidos son los criterios decisivos para la calidad del proceso de intercambio. Este se debe organizar de forma individual según el grupo de destinatarios y el objetivo. Por favor, lean también en esta guía las explicaciones de la fase B del proyecto.

■ Alojamiento

Además de las posibilidades conocidas, como el alojamiento en hoteles, en familias anfitrionas o en residencias, consideren también la práctica habitual en Alemania de vivir en pisos compartidos. Sondeen previamente qué posibilidades existen en sus alrededores. Vivir en pisos compartidos hace posible el intercambio de modelos de vida muy diferentes, permite crear nuevas perspectivas de vida e impulsar la autonomía. Al mismo tiempo supone un desafío para el desarrollo de las competencias sociales. Pero la forma de alojamiento tiene que adecuarse al respectivo concepto pedagógico global y/o al grupo de destinatarios.

■ Idiomas

Los conocimientos de idiomas de los tutores es un vínculo esencial entre el socio europeo y Alemania. Debería haber siempre dos personas disponibles que hablen ambos idiomas. Si es posible, tanto la organización de origen como la de acogida deberían ser capaces de garantizar un acompañamiento bilingüe continuado.

■ Acompañamiento

El acompañamiento sobre el terreno también deberá garantizarse a través de la organización que envía a los participantes, apoyada adicionalmente por el socio alemán. En la coordinación con el socio transnacional hay que considerar que existen competencias sobre el terreno, competencias profesionales y personales. Asimismo, los tutores que participen en el intercambio de personas deberían poder identificarse con la filosofía y el enfoque pedagógico del proyecto. Un trato flexible con el grupo de destinatarios en el que se tenga en cuenta la totalidad del proceso es un factor decisivo para el éxito. La continuidad en el acompañamiento deberá ser un criterio de calidad al que aspiren ambas partes. El grupo de destinatarios tendrá entre ocho y doce participantes.

Para poder reaccionar a los conflictos y problemas que surjan durante el proceso es conveniente prever una distribución flexible del personal. Para concretar la planificación pueden discutirse conjuntamente las diferentes situaciones de riesgo así como sus consecuencias para el personal y para las tareas de acompañamiento.

5. GENERACIÓN DE VALOR AÑADIDO

En el proceso de intercambio se genera un valor añadido sobre todo a tres niveles: a nivel de los participantes, a nivel del trabajo en red entre los socios transnacionales y a nivel regional en Alemania.

■ Participantes

La reflexión de los participantes sobre sí mismos y sobre la situación exterior se lleva a cabo mediante una serie de instrumentos desarrollados conjuntamente que han demostrado su valía en los mercados laborales correspondientes en cada caso. Sobre esta base se coordinará un plan conjunto de integración que refleje todas las fases del proceso de fomento del empleo. Se observará y analizará lo que ocurra luego en concreto con los participantes respecto a su inserción en el mercado laboral. A través del proceso de intercambio podrán compararse facilmente las diversas experiencias respecto a la inserción en el mercado laboral, y los socios podrán determinar cuáles han sido los factores generales de éxito.

■ Trabajo en red en Europa

Con el número creciente de personas enviadas a Alemania será posible aglutinar las diversas experiencias en materia de calidad y progresar también a nivel programático en los intercambios transnacionales. Ya se ha puesto a prueba con éxito el modelo de interconectar a diversos socios que envían a personas a la misma región. Así surgió la oportunidad de desarrollar estándares comunes para diversas regiones europeas.

■ Arraigo regional

Los efectos del proceso de intercambio sobre la región pueden ser muy diversos. Las experiencias acumuladas en Alemania y en la región correspondiente constituyen un mensaje de gran efecto que los participantes se llevan de vuelta a su país de origen. Aprovechen estas oportunidades de manera activa para fomentar también el atractivo de su región para el resto de países europeos. Apoyen a su socio transnacional en caso de que algunos de los jóvenes manifiesten el deseo de continuar acumulando experiencia profesional en el país en el que han realizado las prácticas.

> «Yo se lo recomendaría a todo el mundo, porque es una experiencia inolvidable, tanto por la gente que conoces como por las experiencias que acumulas en cuanto a tu desarrollo personal.»
> (Alba, 22 años, participante de España. Después del proyecto, la participante ha comenzado unas prácticas en una empresa de diseño gráfico.)

INTERCAMBIO ENTRE EXPERTOS/AS

En el marco del programa IdA se fomentan además actividades transnacionales que permiten realizar un intercambio de impresiones (en ambas direcciones) de participantes del país contraparte con Alemania y/o un intercambio de experiencias, resultados, procedimientos y conceptos efectivos con expertos/as del mercado laboral y multiplicadores/as (locales y regionales). El intercambio entre expertos/as tiene por objeto facilitar la transferencia de conocimientos, experiencias o soluciones con expertos y expertas así como actores de la política de mercado laboral local y regional junto con el/los socio(s) transnacional(es).

Las visitas y estancias recíprocas son además positivos puntos de anclaje que pueden influir positivamente y de manera decisiva en el transcurso futuro del proyecto, especialmente en lo que respecta a la comunicación en red y la gestión de interfaces.

Con ello se ofrece además una posibilidad excelente de integrar aún más y de manera más específica especialmente a los/as multiplicadores/as del proyecto. El intercambio de expertos y expertas en el marco de la cooperación transnacional está especialmente indicado, por una parte, para reforzar la relación de cooperación, pues repercute positivamente en la percepción del proyecto en la región en la que se produce dicho intercambio (véase también la explicación en el capítulo sobre relaciones públicas, pág. 37). Por otra parte, pueden desarrollarse además unas relaciones transversales de trabajo en red mucho más profundas entre las instancias decisorias y los actores en las estructuras (económicas) regionales y, si procede, nacionales en el entorno de los/as expertos/as correspondientes.

Como un intercambio entre expertos/as contiene siempre un marcado componente práctico, ofrece además una buena oportunidad para desarrollar en el marco de debates especializados un entendimiento mutuo de las estructuras y los procesos existentes en los socios transnacionales.

Los contenidos de este tipo de intercambios son frecuentemente aspectos de la política de mercado laboral, de modo que en estos intercambios organizados a raíz del proyecto así como en los que organiza el socio transnacional se suele tener acceso a interlocutores/as del trabajo en red con competencias de expertos en la administración laboral local.

Los puntos siguientes pueden servir de orientación en la organización de dichas estructuras.

- Organice su intercambio entre expertos/as de manera eminentemente práctica, invitando e integrando activamente a representantes del mundo empresarial, de las asociaciones, entidades de asesoramiento, etc., tanto en calidad de invitados como en calidad de actores.

- Organice los contenidos, por una parte, para facilitar el intercambio de informaciones, técnicas y conocimientos expertos, y por otra, para discutir y reflexionar conjuntamente sobre estructuras, procesos, condiciones marco, conceptos, procedimientos de trabajo y buenas prácticas.

- Propóngase a medio plazo avanzar con este intercambio en la consecución de una transferencia sistematizada de conocimientos, la transferencia de conceptos y recomendaciones así como el desarrollo de conceptos conjuntos para así asegurar a todos los niveles la continuidad de su proyecto.

- Con el intercambio entre expertos/as se establece además un vínculo transversal con la gestión de interfaces en la fase de proyecto de la inserción en el mercado laboral o incluso ya mucho antes, en la búsqueda de plazas de prácticas adecuadas por parte de los socios transnacionales.

«Hasta la fecha he participado en dos intercambios entre expertos: en una ocasión, poco antes de iniciar el proyecto con un socio transnacional, y después en otro proyecto también de Berlín. Yo percibí este intercambio en ambos casos como un elemento muy progresivo de IdA. Por una parte, yo participaba en calidad de experta, pero al mismo tiempo recibía en ambos casos impulsos sobre determinadas actividades en mi ámbito de tareas. Una situación óptima en la que todas las partes implicadas salieron ganando.»
(Cornelia Großmann, Oficina de Empleo de Berlín Mitte)

RELACIONES PÚBLICAS

Todos los proyectos subvencionados en el marco del programa IdA están obligados a tener en cuenta en sus publicaciones determinados requisitos publicitarios del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) y del Fondo Social Europeo y a ilustrar de manera visible dicha ayuda públicamente. Siempre que se empleen subvenciones, esto deberá ser comunicado en el mismo texto y con una marca de texto e imagen. Es necesario informar de manera oportuna y exhaustiva en el proyecto con requisitos muy diversos sobre las Directivas de publicidad en el marco de los proyectos del FSE.

Al respecto se deberá tener en cuenta que todo lo que hagan (y también lo que no hagan) tiene repercusiones para las relaciones públicas y, por tanto, transmite siempre una impresión sobre su organización. Por ello, es imprescindible actuar con profesionalidad y seriedad. Es necesario que su proyecto sea percibido positivamente para lograr una buena aceptación de la totalidad del programa, que motive a las partes implicadas a seguir colaborando en el futuro.

Deberá planear oportunamente y en términos realistas la manera en que desea presentar el proyecto ante la opinión pública. Aproveche los medios disponibles en su región así como también desde el principio los medios del país contraparte para poder presentar el proyecto en su totalidad. Presente su proyecto en eventos y conferencias para obtener un eco entre el público especializado. En este contexto ha demostrado ser muy útil, por ejemplo, la presentación en ferias sobre el empleo.

Para el trabajo de relaciones públicas se pueden emplear diversos medios y una gran variedad de actividades, por ejemplo:

- Páginas web
- Productos impresos como octavillas, prospectos, pósters
- Vídeos
- Participación en ferias (regionales) con un stand de información propio
- Tareas de prensa clásicas (prensa impresa, radio, televisión)
- Recorridos en bicicleta para visitar proyectos del programa
- Participación en premios y concursos
- Exposición itinerante (para más información, véase más abajo)

Se ha podido constatar que con frecuencia el concentrarse en unas pocas medidas de relaciones públicas dirigidas concretamente a un público determinado resulta más efectivo que una dispersión indiscriminada de informaciones. No obstante, es imprescindible mostrar una presencia en la web bien preparada y actualizada. Respecto a todas las medidas de relaciones públicas hay que tener en cuenta que entre los destinatarios no sólo habrá participantes potenciales para los proyectos, sino también centros de trabajo, municipios, escuelas y empresas.

En el marco del programa IdA se han desarrollado, entre otros elementos, las posibilidades siguientes de presentación del programa y los proyectos para así dar a conocer en mayor medida e ilustrar visualmente tanto los proyectos como el enfoque del programa entre los socios implicados y un público más amplio:

- **Exposición itinerante**
  La exposición itinerante de IdA ha sido desarrollada para dar a conocer e ilustrar en toda Alemania este programa de ayudas. El concepto de la exposición prevé que los proyectos puedan tomar prestada dicha exposición para difundir el programa IdA en su propia región. Además existe la posibilidad de aprovechar una parte de dicha exposición itinerante adecuándola al propio proyecto.

- **Mapa de ubicación «IdA-EUmap»**
  La página web *www.ida-eumap.de* fue desarrollada por una entidad responsable de uno de los proyectos IdA.

  El elemento central de la página web es un mapa de Europa que permite ubicar geográficamente todos los proyectos del programa IdA así como a sus socios transnacionales. Las ubicaciones de los proyectos van acompañadas además de una breve descripción del proyecto. La página web contiene además diversas animaciones de uso interactivo.

- **Páginas web www.ida.de y www.esf-meine-geschichte.de**
  Para el programa IdA el Ministerio Federal alemán de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) desarrolló la página web del programa *www.ida.de*. La página web de IdA brinda a los proyectos IdA la posibilidad de anunciar eventos y presentar a un público más amplio comunicaciones de interés e informes de experiencias sobre su trabajo.

  La página web *www.esf-meine-geschichte.de* se desarrolló como un complemento al portal informativo del Fondo Social Europeo *(www.esf.de)*. Se centra sobre todo en historias personales de gente que ha recibido el apoyo del FSE. Con ella se quiere poner de manifiesto que las situaciones vitales de las personas mejoran gracias a las ayudas del FSE y que con ellas se obtienen nuevas perspectivas. Los/as participantes de los proyectos IdA pueden contar allí su historia o redactar comentarios sobre los videos y las historias presentados.

GLOSARIO

1. **IdA** es la abreviatura alemana de Integración a través del Intercambio, Integration durch Austausch. El programa «IdA – Integración a través del Intercambio» ayuda a los jóvenes desfavorecidos y a adultos jóvenes desempleados así como a personas con discapacidades a elevar sus oportunidades de formación y empleo a través de proyectos de intercambio y movilidad transnacionales. IdA está subvencionado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) y el Fondo Social Europeo. Más información en: *www.ida.de*.

2. **Integración** significa implicar a personas que, por los motivos más diversos habían quedado hasta ahora al margen de determinados grupos o procesos. En el contexto de un programa de mercado laboral, integración significa siempre inserción en el sistema de empleo. En lo que al programa IdA se refiere, las actividades se centran, por una parte, en mejorar todas las conferencias relevantes para la integración de los jóvenes y adultos jóvenes que por su situación individual o social no tienen un buen punto de partida; por otra, se intenta lograr su inserción directa en el mercado de formación o laboral.

3. **Durabilidad** en esta guía hace referencia al objetivo de continuidad, e incluye todos los procesos destinados a asegurar y continuar los avances en el desarrollo y resultados para el futuro y en favor de la formación y la empleabilidad. En este contexto se incluyen tanto los procesos de reflexión para los participantes como las solicitudes de empleo y los esfuerzos de colocación, así como también la recepción de informaciones para poder evaluar después los avances en el desarrollo y los casos de inserción logrados en función de los objetivos del programa. Por durabilidad se entiende también la relación regional y transnacional de cooperación, de modo que se conserven y se puedan utilizar en el futuro las buenas relaciones de trabajo desarrolladas.

4. El concepto de **maleta de emergencia** se entiende en el contexto de esta guía como un instrumentario preventivo. Se trata de anticipar posibles riesgos en el contexto de estas estancias en el extranjero y derivar de ello estrategias que tengan por objeto evitar que se planteen dichos problemas o lograr que puedan ser solucionados rápidamente. Una maleta de emergencia es con ello parte de la gestión profesional de proyectos y de crisis. En ella se incluyen, además de un plan de emergencia, por ejemplo, los contactos de los servicios de emergencia sobre el terreno, los fondos de emergencia y el equipamiento médico de emergencia.

5. **La gestión participativa de proyectos** son las tareas de dirección, planificación, gestión y control de proyectos orientadas en función de los objetivos del proyecto y con la participación de las partes implicadas y los afectados. Al respecto es importante definir y controlar de manera clara y transparente los objetivos (etapas, hitos) así como los procesos y responsabilidades. Una gestión de proyecto profesional debe orientarse de manera que:

   - Los tiempos de reacción sean breves y las soluciones se puedan aplicar rápidamente para evitar errores o contrarrestarlos lo antes posible.

   - Se garantice la calidad, que además de una buena planificación también la consideración del riesgo y la flexibilidad sean importantes para afrontar las alteraciones/los conflictos con la tolerancia adecuada y de manera competente (véase el cuadrado de valores) y se pueda influir positivamente en los procesos de comunicación. Los procedimientos que acompañan el proceso y los instrumentos (monitoreo, controlling y evaluación) contribuyen a implementar un proceso de mejoras continuado.

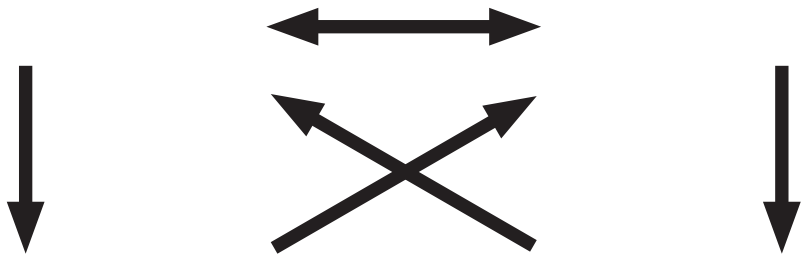
- Una cultura de errores abierta y caracterizada por el respeto a los demás sea tan esencial como las influencias interculturales aportadas por los socios nacionales e internacionales y el trato intercultural competente por parte de los responsables.

- Se produzca un flujo de información continuo y un proceso de coordinación participativo en los interfaces con los diferentes actores y socios/as, especialmente respecto a la cadena de integración y la durabilidad.

6. **Stakeholder:** «Stake» significa en inglés apuesta, participación y derecho. «Holder» significa en inglés propietario/titular, es decir, el individuo al que corresponden esos derechos. Los stakeholders son por tanto las partes implicadas y también los afectados por un proyecto, una cuestión o una decisión. El stake en juego aquí es el tema de la «calidad» en IdA. Diversos stakeholders participaron y/o se vieron afectados por este tema: los/as participantes, los proyectos, los centros de trabajo, las Oficinas de Empleo, los/as tutores/as pedagógicos/as, socios transnacionales, empresas, el BMAS.

7. **Transnacionalidad** significa trabajar con los socios transnacionales en un proceso alternante con un objetivo común. Los procesos de reflexión en común sobre resultados, el intercambio de conocimientos específicos, la transferencia de conceptos/recomendaciones y el desarrollo de conceptos comunes son ejemplos de transnacionalidad que se implementan en el programa IdA, por ejemplo, en los intercambios entre expertos/as.

8. **Cuadrados de valores:** El cuadrado de valores se remonta a la época de Aristóteles. Aristóteles habla de la «justa medida entre demasiado y demasiado poco». La idea fue retomada y bautizada con el nombre de cuadrado de valores por Paul Helwig (1951) y Friedemann Schulz von Thun en su libro «Mitein—ander reden 2: Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung» (dialogar 2: estilos, valores, desarrollo de la personalidad), en el que fue desarrollada y popularizada. El cuadrado del desarrollo ayuda a ilustrar y equilibrar los valores básicos positivos y sus exacerbaciones problemáticas.



En el contexto de esta guía se pretende ilustrar con los cuadrados de valores el hecho de que en un sistema tan complejo como es un proyecto individual de IdA con las más diversas implicaciones e influencias que se plantean, no se puede elaborar una receta, sino sólo unas directrices de actuación, que sirven de orientación y apoyo para sensibilizar acerca de las condiciones marco y los riesgos.

9. **Grupo de destinatarios** es el grupo de personas con unas características homogéneas definidas que se pretende captar para un programa o unas actividades. En IdA este grupo se compone de:

   a) Jóvenes con pocas oportunidades en el mercado laboral, que se encuentren en la transición de la escuela a la formación y que necesiten ayuda, como, por ejemplo,
      - jóvenes sin titulación escolar,
      - jóvenes sin puesto de formación,
      - entre ellos también familias monoparentales

   b) Personas que buscan trabajo/jóvenes adultos desempleados que se encuentran en la transición entre formación y profesión, especialmente una vez finalizada una formación extraprofesional,

   c) O bien adultos jóvenes que no hayan finalizado su formación académica o con la titulación correspondiente, pero con algún tipo de obstáculo para su colocación y sin experiencia profesional.

ANEXO

Nombre del proyecto:

Responsable del proyecto:

Cuestionario para todos los proyectos de IdA

Con el cuestionario siguiente quisiéramos pedirles que nos ayuden a preparar el próximo encuentro de interconexión, que tendrá lugar los días 21 y 22 de septiembre de 2010. Sus respuestas a las preguntas que figuran más abajo nos servirán como base para el debate y para la labor de los grupos de trabajo del encuentro de interconexión.

El proceso de interconexión continuará en función de dos líneas de acción («modelo de 2 pilares»):

Por una parte se trata de elaborar criterios de calidad y requisitos para el éxito del proyecto. Esto afecta al nivel operativo y va dirigido a los proyectos y a los potenciales responsables de proyectos «a nivel interno». Por otra parte, se trata de hacer visible el uso de IdA, especialmente para los actores estratégicos, es decir, que también es un proceso «a nivel externo». Esta función deberá ser relevante para el evento de balance preliminar previsto para 2011.

Teniendo esto en cuenta, deseamos organizar con Vds. el próximo encuentro de interconexión. Para ello retomamos los aspectos desarrollados en el marco de un proceso de discusión con el subgrupo de trabajo Éxito del Grupo de Trabajo sobre Calidad (encuentro de interconexión de marzo de 2010) así como del grupo de preparación. Desde el último encuentro de marzo se ha elaborado un borrador sobre la definición de las dimensiones del éxito, del cuál se ha derivado la denominada «brújula del éxito».

Esta brújula no es más que una propuesta para determinar las diversas dimensiones del éxito y dotarlas de indicadores. Sirve para mostrar de manera transparente cómo se entiende el éxito en el programa IdA y cómo debería reflejarse dicho éxito en el futuro en las evaluaciones. En septiembre les queremos mostrar dicha brújula para que les sirva de orientación/guía en el encuentro de interconexión y respecto a nuestra manera de actuar en el futuro. Los temas siguientes «Empleabilidad», «calidad» y «Utilidad para los implicados en IdA» queremos tratarlos con Vds. en el contexto de los planteamientos antes descritos («modelo de 2 pilares»)

Por favor, devuelva este cuestionario cumplimentado y con anexos antes del 20 de agosto de 2010 a IdA-Postfach ida@bmas.bund.de. Pese a que sin duda existe una gran cantidad de informaciones, le rogamos que intente dar respuestas escuetas y relevantes. Consúltenos si hubiera algún punto poco claro o si tuviera alguna pregunta.

1. Empleabilidad

¿Ha mejorado a medio plazo la estancia en el extranjero en el marco de su proyecto IdA las condiciones para la inserción de los participantes en el mercado laboral o ha contribuido a que encontraran directamente un trabajo?

1.1 ¿Qué forma de presentación (qué instrumento) emplean para documentar el avance en dicha inserción laboral o la mejora de la empleabilidad?

- ☐ Presentación propia de los responsables del proyecto
- ☐ Documentación con el sistema (los criterios) de la entidad de aseguramiento básico /Oficinas de Empleo
- ☐ Otros

Se ruega indicar un ejemplo de sus instrumentos de documentación y añadirlo como anexo a este cuestionario.

1.2 ¿Tiene previsto realizar observaciones sobre el éxito de los/as participantes una vez finalizado el proyecto (por ejemplo, durante 6 meses)? En caso afirmativo, describa el proceso empleado y añada, si procede, el formulario empleado.

2. Calidad

Selección y preparación

2.1 ¿Cuáles son sus criterios de selección más importantes?

2.2 Describa si se lleva a cabo una constatación de competencias en el marco del proceso de selección y cómo se hace.

2.3 Cite y describa los contenidos centrales (plan de trabajo) de su fase de preparación.

2.4 ¿Cómo se produce la implicación de los socios transnacionales durante la fase de preparación?

2.5 ¿Se sirven de la elaboración inicial de perfiles? En caso afirmativo, describa brevemente el proceso.

Estancia en el extranjero

2.6 Describa cuál es en su opinión el elemento central de una estancia de éxito en el extranjero.

2.7 ¿De qué manera se documenta en su proyecto la satisfacción de los diversos socios? Se ruega añadir en cada caso un ejemplo.

- Participantes
-
- Socios del proyecto
-
- Socios transnacionales
-
- Empresa de las prácticas
-
- Otros; enumerarlos

2.8 Describa de qué manera se garantiza el contacto con los/as participantes durante la estancia en el extranjero y cómo se produce dicho contacto.

Medidas posteriores

2.9 Describa el elemento que Vd. considere esencial en las medidas realizadas posteriormente con los/as participantes.

3. Utilidad/valor añadido de su proyecto IdA para los participantes

Aumento de competencias (cualificaciones clave, competencias interculturales, conocimientos de idiomas, etc.)

3.1 ¿Cómo se constata el aumento de competencias en los/as participantes?

3.2 ¿Se ilustran estos resultados en forma de documentación/evaluación y, si es así, de qué manera? En caso afirmativo, adjunte dicha forma de documentación.

3.3 ¿Se realiza una encuesta respecto a la imagen de sí mismos/as que tienen los/as participantes (p. ej., motivación, autoconfianza, movilidad)? Responder con un máximo de 5 palabras clave.

Reconocimiento o cualificación formal una vez finalizado el proyecto

3.4 ¿Qué tipo de comprobante reciben los/as participantes (p. ej., certificado, título)? A ser posible, adjunte ejemplos de dicho comprobante.

Responsable del proyecto IdA

Aumento de las competencias de la entidad responsable

3.5 Describa con un ejemplo el aumento de competencias que se ha producido en la organización responsable del proyecto.

Cooperación con los socios transnacionales

3.6 ¿Cuál es en su opinión el elemento básico para el éxito de la cooperación con las organizaciones transnacionales asociadas?

Cooperación con los socios del proyecto

3.7 ¿Cuál es en su opinión el elemento básico para el éxito de la cooperación con los socios del proyecto, especialmente, con las entidades de aseguramiento básico y las Oficinas de Empleo?

PIE DE IMPRENTA

El Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS) acompaña y fomenta en el marco del programa «IdA – Integración a través del Intercambio» la interconexión temática de los proyectos IdA. Un objetivo prioritario de esta actividad es apoyar el intercambio de experiencias y la transferencia de resultados. Una tarea principal de esta interconexión temática es el tema de la «calidad». En este contexto y en cooperación con los proyectos subvencionados ha desarrollado esta guía, cuya aplicación se recomienda en el trabajo transnacional con jóvenes desfavorecidos en el marco del programa IdA.

Editor
Ministerio federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS)
Grupo Fondos Europeo para el Empleo
Sección EF2 - Fondo Social Europeo: implementación de programas, gestión de programas
D - 53107 Bonn

Autores y autoras
En el proceso de las partes denominado «Calidad» en el marco de la interconexión temática de los proyectos incluidos en el programa transnacional «IdA – Integración a través del Intercambio» participan:

Maria-Carmen Abiad (Stadt Göttingen), Hendrik Abel (Stadt Göttingen), Claus Bölke (Synapse Weimar), Dorothee Balke (Wirtschaftsförderung Erzgebirge), Claudia Böing (GEBA mbH), Katja Feldmer (Akademie Überlingen), Cornelia Großmann (Agentur für Arbeit Berlin Mitte), Stefan Höhn (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Uwe Hoppe (Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH), Mechthild Jürgens (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Myriam Klaffehn (Stadt Göttingen), Maria Klingelstein (BBZ Augsburg), Katrin Klug (Handwerkskammer für Schwaben), Anke Kramer (Akademie Überlingen), Christian und Wiepke Lange (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Dominic Löhr (Akademie Überlingen), Paul Leander (VHS Regen),), Laura Mattei (BBZ Augsburg), Christian Pfeffer-Hoffmann (M´s Marketing + Kommunikation), Ulrich Rauchstädt (ORB Markting), Anna Rebiger-Skibinska (Euro-Szkola Zgorzelec, Polen), Peter Rossel (Stadt Göttingen), Esteban Santori (Oberlinhaus Freudenstadt e.V.), Konrad Schleicher (Jobcenter Sächsische Schweiz-Osterzgebirge), Eric Schmidt (Jugendaufbauwerk Koppelsberg), Wolfgang Sperl (Wien Work), Ryszarda Szybowska (Zespó Szkó Huty Zawodowych, Polen), Susanne Ulrich (CAP München), Florian Wenzel (CAP München), Ursula Weppler-Brahm (Stadt Göttingen), Stephanie Bley (Akademie Überlingen), Jandová Lucie (SPoSS Ceská Lipa v.o.s.), Eva Matou ková (SPoSS Ceská Lipa v.o.s.), Michael Caspar (Journalist).

Moderación y acompañamiento de procesos externos
Susanne Ulrich y Florian Wenzel, Akademie Führung und Kompetenz (academia de dirección y competencia) del Centro de investigación política aplicada (CAP) en la universidad Ludwig-Maximilian de Múnich

Fotos
iStockphoto® (imagen de portada), Florian Wenzel

N° de pedido
37715

Layout e impresión
Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn (Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales), Bonn

El programa «IdA – Integración a través del Intercambio» está subvencionado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, BMAS y el Fondo Social Europeo.

NOTAS