



INnovative and New Solutions for Sustainable Employability

INTENSE

PLAN DE DESARROLLO DEL PROYECTO

ARE YOU INTENSED?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

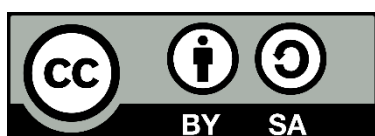


Índice

PREÁMBULO	4
1 INTRODUCCIÓN	6
1.1 CONSORCIO	6
1.2 OTRO ENFOQUE	7
1.3 REFERENCIAS CRUZADAS	7
2 INTENSE	8
2.1 ¿QUÉ ES INTENSE?	8
2.2 ¿QUÉ SON LOS NEET?	8
2.3 MAPEO DE NEET	10
2.4 INTENSE PARA LOS NEET	11
2.5 GANANCIAS INTELECTUALES	11
3 DIMENSIONES E INDICADORES	13
3.1 DIMENSIONES	13
3.2 INDICADORES	14
4 ENFOQUE INTEGRAL Y CENTRADO EN EL CLIENTE	18
4.1 RESUMEN	18
4.2 CAMBIANDO LA MENTALIDAD	19
4.3 VISIÓN HOLÍSTICA (HOLISMO)	21
4.4 PSICOLOGÍA HUMANISTA	21
4.5 LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD	23
4.6 COACHING NO DIRECTIVO	24
4.7 ENTREVISTA MOTIVACIONAL (MI)	24
4.8 EL MODELO DE GORDON	25
4.9 OTROS MÉTODOS	25
4.10 ANÁLISIS FUNCIONAL DEL COMPORTAMIENTO (FBA)	26
4.11 SORC	27
4.12 TEORÍA DEL APRENDIZAJE EXPERIMENTAL (ELT)	28
4.13 TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN (SDT)	28
4.14 EVALUACIÓN Y HABILIDADES	29
5 EL DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA CON RESPECTO A LA IDEA CENTRAL DE LA GESTIÓN DE LA TRANSICIÓN	33
5.1 RESUMEN	33
5.2 INTERACCIÓN CENTRADA EN EL TEMA (TCI)	35

5.3	DEFINICIONES DE GESTIÓN DE TRANSICIÓN	37
5.4	FASES DE TRANSICIÓN	38
5.5	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM).....	39
5.6	AUMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN SUS PROPIOS RANGOS.....	40
5.7	CREAR UNA ESTRUCTURA INFLUYENTE CON LAS PARTES INTERESADAS.....	41
5.8	LEYES Y REGLAMENTOS.....	43
5.9	UN LUGAR PARA FORMAR.....	44
5.10	POLÍTICA DE CALIDAD, CONTROL DE CALIDAD Y GARANTÍA DE CALIDAD.	44
6	EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL COACH DE TRANSICIÓN.....	47
6.1	RESUMEN.....	47
6.2	OBJETIVOS.....	48
6.3	LOS REQUISITOS DE UN COACH INTENSO.....	52
6.4	SELECCIÓN DE LOS ALUMNOS	53
6.5	CONCEPTO DE FORMAR AL FORMADOR.....	54
6.6	ENTORNO DE ENTRENAMIENTO	55
6.7	¿QUÉ ES COACHING Y QUÉ NO?.....	55
6.8	CÓDIGO ÉTICO	56
7	IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ENFOQUE INTEGRAL SOBRE EL CLIENTE.....	57
7.1	RESUMEN.....	57
7.2	IMPLEMENTACIÓN	58
7.3	EVALUACIÓN	65
8	EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE.....	73

Versión 2.0 por el consorcio INTENSE - fecha de lanzamiento: 02-07-2019



A menos que de lo contrario, este trabajo está licenciado bajo un licencia internacional Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

PREÁMBULO

Un preámbulo es una introducción y una declaración en un documento que explica el propósito de los documentos y la filosofía subyacente.

NUESTRA FILOSOFÍA SUBYACENTE

El **INTENSE** se proyectocentra en los jóvenes / estudiantes que no están en el empleo, la educación o la formación (NEET) al abordarlos centrados en el cliente, desde una visión holística y por la psicología humanista en un entorno estructurado en el que la autonomía y el autocontrol La responsabilidad son los problemas principales. El consorcio del proyecto consideró que el enfoque actual cerrado y centrado en el empleo de los NEET era ineficaz y fue apoyado en esa línea de pensamiento por Eurofound, que en 2015 examinó la efectividad y la implementación de los planes de Garantía Juvenil. Esta publicación llama la atención sobre los resultados inadecuados del enfoque centrado en el empleo.

"Con respecto a la implementación de los planes de garantía juvenil, los Estados miembros deben abstenerse de elegir un concepto cercano y centrado en el empleo y decidir un enfoque más integral e integral que tenga como objetivo llegar a aquellos que están desempleados y son más difíciles de integrar". (Eurofound 2015)

La esencia de este proyecto es que estamos buscando otra forma de coaching basada en el supuesto de que este otro enfoque genera un **CAMBIO** que facilitará la transición de los NEET a la escuela y al trabajo. Este proceso resumido en un breve texto es el tema de esta carta. Es principalmente una invitación a seguir nuestra visión y su implementación con respecto al acompañamiento de los NEET.

Los países participantes decidieron crear un enfoque integral basado en sus propias experiencias. El cliente debe ser colocado en el centro del proyecto. Él es el director de su futuro. INTENSE crea las condiciones para que el cliente tome la mejor dirección posible. Lo llamamos un enfoque centrado en el cliente.

El enfoque de **INTENSE** está centrado en el cliente basado en una VISIÓN y una psicología **HUMANISTA HOLÍSTICA**.

CAMBIANDO EL ENFOQUE

Con la ayuda de INTENSE, nuestro objetivo es mejorar las posibilidades de que los NEET encuentren un trabajo o capacitación, una pasantía o educación. Esperamos que un enfoque integral sea probablemente más exitoso que uno centrado en el empleo. Vamos a **CAMBIAR EL ENFOQUE** de un punto de vista centrado en el empleo a uno integral centrado en el cliente.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

Este otro enfoque se elabora en el proyecto de todas las formas posibles: desde un punto de vista holístico y una visión humanista, se aborda al cliente de tal manera que haya mucha más responsabilidad e iniciativa por parte del cliente. Los coaches de transición están capacitados para entrevistar técnicas y métodos de trabajo transmitidos por la psicología humanista (Abraham Maslow y Carl Rogers) y también para apoyar las transiciones individuales, organizacionales e incluso regionales. Si queremos un cambio en la organización, la mentalidad de los empleados también debe cambiar. El consorcio decidió incluir el concepto de capacitar al capacitador como una parte importante del programa de capacitación.

El consorcio también optó por una fase de implementación particular porque no queremos detener la transferencia, implementación y evaluación cuando el proyecto esté terminado, por así decirlo "en la puerta de entrada de las escuelas e instituciones". En otras palabras, desarrollar un enfoque alternativo implica la obligación de evaluar intensamente. Eso significa, entre otras cosas, demostrar que la innovación elegida es realmente efectiva.

En el Producto Intelectual 4, retomamos este aspecto y pedimos a colegas de la Universidad de Málaga que desarrollen un método para la implementación y evaluación de INTENSE basado en su conocimiento de los procesos de evaluación. Estos procesos son una parte esencial del desarrollo de los coaches de capacitación de transición. Consulte el capítulo 7 de esta Carta para obtener una breve explicación sobre la estrategia de implementación y evaluación.

★ Referencias

- ✓ Cinco características del desempleo juvenil en Europa. Flexibilidad, educación, migración, legados familiares y política de la UE. Jacqueline O'Reilly, Werner Eichhorst, András Gábor y otros.
- ✓ www.dictionary.cambridge.org/dictionary/english/preamble
- ✓ www.environment-ecology.com/holistic-view/111-what-is-holism.html
- ✓ Edith Hagenaar. Holisme 2012. Editor: Palaysia Productions
- ✓ Psychclassics.yorku.ca/Rogers/therapy.htm
- ✓ En wetenschap van de ziel. Ton Jorna. Eburon Delft 2015.
- ✓ Hombres en el mundo: een visie op persoonlijke groei. Carl Rogers. Bijleveld.

Nos dirigimos a todos los géneros con esta carta. Masculino, femenino y diverso. Sin embargo, para una mejor legibilidad, solo usamos la variante masculina en los textos.

1 INTRODUCCIÓN

Este Plan es una invitación para informarle sobre el proyecto INTENSE.

El Plan de Desarrollo o Carta INTENSE se compone de una serie de documentos preparatorios que desempeñaron un papel en diferentes fases del desarrollo del programa final del proyecto INTENSE.

1. El formulario de solicitud para Erasmus +.
2. La hoja de ruta INTENSE
3. El documento direccional INTENSE
4. La guía INTENSE Los documentos 3 y 4 han expirado, porque eran preparativos para esta carta.

UNA CARTA DEL PROYECTO. Cuando se inicia un proyecto, se define lo que debe lograrse y se decide cómo va a proceder el proyecto. Cada proyecto comienza con una idea, una visión o una oportunidad comercial, y ese es el punto de partida que debe asociarse con los objetivos comerciales de su organización. La carta del proyecto es ese punto de partida. El estatuto sienta las bases del proyecto. También incluye una declaración de los requisitos de los coaches. Es de suma importancia que los socios conjuntos respalden el contenido de esta carta.

La carta del proyecto es una fuente única y consolidada de información sobre el proyecto en términos de iniciación y planificación. Básicamente, el estatuto del proyecto define los límites del proyecto, sin importar qué tipo de metodología de gestión del proyecto se esté utilizando. Es mucho más que una herramienta de planificación efectiva. Sirve tanto como un ancla, manteniéndote en tus objetivos, y como un navegador, guiándote a través de los hitos que marcarán tu progreso. La carta original del proyecto no cambiará durante el ciclo de vida de su proyecto. Para el extraño interesado, este documento proporciona una guía de lectura para comprender las intenciones del consorcio en un tiempo relativamente corto.

1.1 CONSORCIO

Este proyecto ERASMUS + (número: 2016-1DE02-KA202-003313) está dirigido por un consorcio de siete participantes de diferentes países europeos:

1. SBH Südost GmbH - oficina central Halle (Saale) - Alemania (solicitante principal) - www.sbh-sudost.de
2. 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Izmir - Turquía - www.nsieml.k12.tr *
3. De Spinaker/ Stichting Ronduit - Alkmaar - Países Bajos-
4. www.despinaker.nl LCEducational - Limassol - Chipre - www.lceducational.com
5. Pärnu Saksa Tehnoloogiakool - Pärnu - Estonia - www.saksatk.ee
6. Eskwadraat - Sint Pancras - Países Bajos (gestión de proyectos)

7. Universidad de Málaga - Málaga - España - www.uma.es

*Es lamentable tener en cuenta que el 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Izmir (Turquía) tuvo que abandonar como socio el 1 de septiembre de 2018 por decisión del Ministerio de Educación turco. Esta decisión es el resultado de su política de cerrar varias escuelas secundarias vocacionales con el propósito de escuelas secundarias académicas normales.

1.2 OTRO ENFOQUE

El clásico de los NEET por parte de coaches o supervisores se centra en el empleo, lo cual es evaluado por expertos en Europa como ineficaz. Ver Eurofound, 2017. Por lo tanto, el consorcio INTENSE decidió desarrollar otro enfoque orientado al cliente que, en opinión del consorcio, será más exitoso.

Esta **CARTA** ha sido escrita para dar al lector interesado una idea del proyecto INTENSE desarrollado por el consorcio con el fin de brindar una nueva orientación a los NEET. 8 capítulos describen cómo los socios han desarrollado el proyecto y qué resultados probablemente saldrán de él. (Productos) El proyecto proporciona información sobre los antecedentes del enfoque centrado en el cliente para la otra forma de coaching, las elecciones hechas por el consorcio, la justificación de estas elecciones y los resultados de interpretación práctica de estas elecciones.

Además, se discutió el programa de capacitación que se desarrollará e implementará con un concepto de Capacitar al capacitador. También se discutió la implementación y evaluación del proyecto. El proyecto INTENSE, como sucede a menudo con proyectos extensivos, tenía una serie de objetivos u objetivos adicionales que pueden reflejarse o no en esta Carta. Ver capítulos 6 y 7.

PREVENCIÓN. INTENSE es necesario para prevenir la exclusión y evitar costos de seguimiento para la sociedad.

ESTRUCTURA. Mediante una participación temprana de las partes interesadas, se proporciona una base para una cooperación general, con un enfoque en las estructuras formales y legislativas de los sistemas nacionales de apoyo en Europa.

1.3 REFERENCIAS CRUZADAS

Esta carta ofrece al lector la oportunidad de vincular a información más detallada en el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) y el sitio web en numerosos momentos de los textos. Busque logotipos de lupa (ver a la derecha) o direcciones de sitios web. A través del índice y las lupas, el lector también puede vincularse directamente a la parte de la carta en la que está interesado.



★ Referencias

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Eurofound.europa.eu/topic/NEETs
- ✓ T. Sumsion - British Journal of Occupational Therapy, 2000 - journals.sagepub.com
- ✓ Terapia centrada en el cliente (New Ed) C. Rogers - 2012

2 INTENSE

2.1 ¿QUÉ ES INTENSE?

En resumen: INTENSE es un proyecto que se enfoca en jóvenes sin educación, capacitación, trabajo o actividades diurnas, que están en peligro de escapar de las organizaciones educativas en los países europeos. INTENSE quiere ayudarlos a regresar a la escuela o encontrar un trabajo. Llamamos a estos jóvenes en la edad de 15 a 29 NEET. (Jóvenes que no están en Educación, Empleo o Capacitación) Para ayudarlos necesitan un tipo diferente de entrenamiento que el existente, porque la Unión Europea (Eurofound). considera que los resultados de la estrategia de coaching centrada en el empleo "antigua" son insuficientes y escribe la recomendación para desarrollar una estrategia diferente. Entonces, INTENSE se trata esencialmente de desarrollar otro enfoque para los NEET.

Para continuar construyendo un enfoque fundamentalmente diferente para el grupo objetivo, en primer lugar, es importante definir el grupo objetivo, lo llamamos NEET.

2.2 ¿QUÉ SON LOS NEET?

En esta parte de la Carta se sigue el texto de Eurofound

(<https://www.eurofound.europa.eu/topic/neets>)

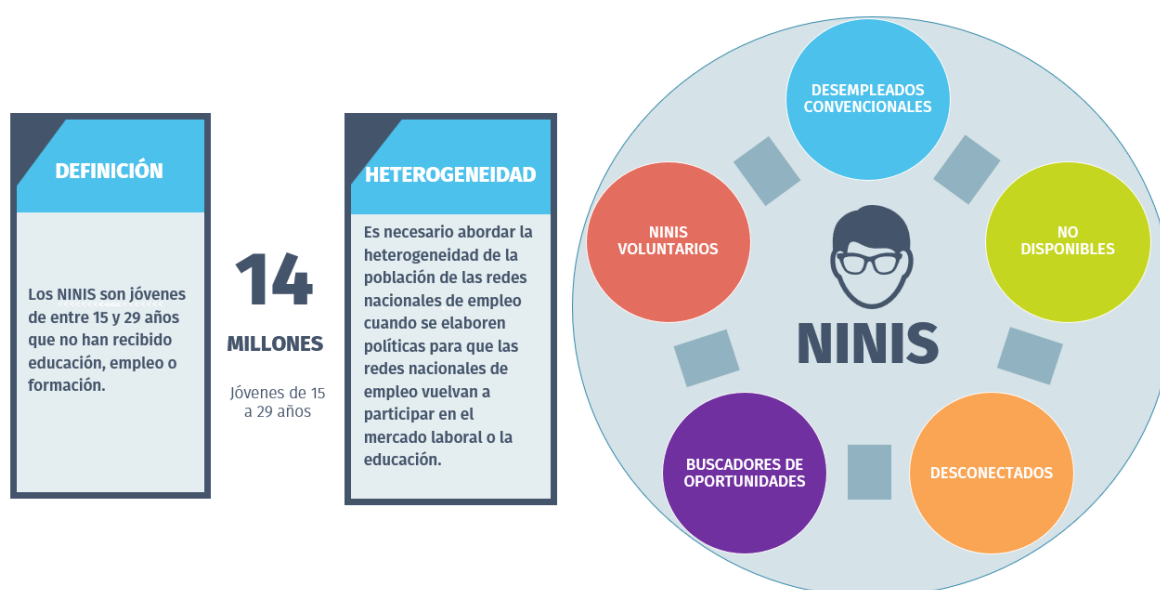
“Reducir el desempleo juvenil y tratar de involucrar efectivamente a tantos jóvenes europeos como sea posible en el mundo de El trabajo está en el centro de la agenda política de la UE. La crisis económica ha llevado a altos niveles de desempleo juvenil y, por lo tanto, a la desconexión entre los jóvenes. A la luz de esto, los investigadores y los funcionarios del gobierno han buscado nuevas formas de monitorear y analizar la prevalencia de la vulnerabilidad y la desconexión del mercado laboral entre los jóvenes. El término NEET se utiliza para describir a los jóvenes que no están en el empleo, la educación o la formación. El concepto se ha utilizado ampliamente como un indicador para informar políticas orientadas a los jóvenes sobre empleabilidad, educación, formación y también inclusión social en los 28 Estados miembros de la UE desde 2010.”

Se explican algunas cifras de las Estadísticas de Eurostat. UE-28. Junio de 2016. Jóvenes sin empleo ni en educación y formación:

- ✓ 15-19 años: total - 8% masculino - 9% femenino - 7%

- ✓ 20-24 años: total - 17% masculino - 16% femenino - 18%
- ✓ 25-29 años: Total - 19% Masculino - 16% Femenino - 21%

Los NEET se mencionaron específicamente por primera vez en las discusiones de política europea en la iniciativa emblemática de Europa 2020 'Juventud en movimiento'. La categoría de edad cubierta por el término era de 15 a 24 años y luego se amplió para incluir a los de 15 a 29 años. El concepto ahora está centralmente integrado en el discurso político a nivel de la UE. Actualmente, el 14,2% de la población de 15 a 29 años son NEET ".



© Eurofound 2012

El siguiente ítem es la diversidad de los NEET. Eurofound ha tratado de desentrañar la heterogeneidad de la población de NEET. El último estudio sobre la diversidad de los NEET ofrece una nueva categorización en siete subgrupos para comprender mejor la composición de este grupo de jóvenes. (Consulte la ilustración en la página siguiente).

El objetivo es ayudar mejor a los encargados de formular políticas a comprender quiénes son los NEET y ayudar a diseñar medidas de apoyo adecuadas para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Cada uno de estos grupos está formado por una mezcla de jóvenes vulnerables y no vulnerables que no acumulan capital humano a través de canales formales, ya sea voluntaria o involuntariamente.



2.3 MAPEO DE NEET

Parte del programa de capacitación que se desarrolla en el contexto de INTENSE es mapear NEET. ¿Qué es el mapeo? El mapeo no es más que detectar NEET. Las preguntas son: ¿Quién es responsable? ¿Qué método utilizan para detectar NEET? Responder estas preguntas depende del país, la región e incluso la ciudad de la que la gente habla. Por lo tanto, no hay una respuesta clara. Sin embargo, los socios pueden aprender unos de otros.

Es importante examinar los archivos de datos de diferentes organizaciones. Se necesita confianza y cooperación. Otra estrategia es hacer uso de los trabajadores de las esquinas (si existen en una ciudad). Vienen en lugares donde están los NEET: en la calle, pubs, en casa o en las cafeterías. Una entrada también puede ser un miembro de la familia. Cuando un padre habla con el gobierno local sobre un beneficio, su conversación también es sobre el niño en el hogar sin trabajo, sin escuela. Esto se llama: mapeo de problemas multifamiliares. Una familia, un plan es un método utilizado en los Países Bajos. Al utilizar un método para detectar NEET, primero haga un inventario de lo que ya está disponible antes de continuar con el desarrollo de su nueva metodología.



El propósito de Mapping en el programa INTENSE Training es intercambiar información entre los coaches sobre el funcionamiento de los métodos de mapeo en los diferentes países, aprender unos de otros y llevar el conocimiento a casa.

En el proyecto INTENSE, se discutieron y compararon las experiencias de detección de NEET en diferentes países y ciudades durante las reuniones y sesiones de capacitación. El intercambio de archivos de datos es un elemento importante.

Por ejemplo: en **ESTONIA**, MoNo (trabajo juvenil móvil) y su red se utilizan para encontrar NEET. En **CHIPRE**, la categoría NEET se detecta a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, aunque muchas personas desempleadas no están registradas en las oficinas

laborales y, por lo tanto, en las estadísticas. En los **PAÍSES BAJOS** es una cooperación entre varias organizaciones.

2.4 INTENSE PARA LOS NEET

La situación de los NEET a menudo es preocupante en toda Europa porque generalmente no están en la imagen de las escuelas e instituciones. Los intentos de motivarlos para que vayan a la escuela, sigan un curso, busquen una pasantía o un trabajo rara vez tienen éxito. Cuanto más tiempo están fuera de la vista, más difícil es motivarlos. El consorcio cree que esto puede hacerse mediante el proyecto INTENSE.

2.5 GANANCIAS INTELECTUALES

La base de INTENSE con respecto a los resultados está formada por los Productos Intelectuales (IOs) descritos en detalle en la solicitud del proyecto y aprobados por la Agencia Alemana (NA-BIBB). Los capítulos de este documento generalmente están relacionados con las IO, pero también con otros productos desarrollados por el consorcio.

- ✓ Producto intelectual 1 (IO1) - Capítulo 4
- ✓ Producto intelectual 2 (IO2) - Capítulo 5
- ✓ Producto intelectual 3 (IO3) - Capítulo 6
- ✓ Producto intelectual 4 (IO4) - Capítulo 7
- ✓ El sitio web: <https://intense-eu.info> con todas las descargas relevantes
- ✓ LMS (Learning Management System) como parte del sitio web - Capítulo 8
- ✓ Canal de [YouTube](#)
- ✓ Cuenta de [twitter](#)

Las relaciones:

- ✓ **IO1** - El desarrollo de un (nuevo) concepto educativo, que consiste en un enfoque holístico y centrado en el cliente.
- ✓ **IO2** - El desarrollo de una metodología con respecto a la idea central de la gestión de transición.
- ✓ **IO3** - El desarrollo de un programa de capacitación para el coach de transición.
- ✓ **IO4** - Implementación y evaluación del enfoque integral centrado en el cliente.
- ✓ **LMS**: el sistema de gestión de aprendizaje digital (acceso a través del sitio web) y **YOU TUBE** Channel se utilizan como una plataforma adecuada para entregar la mayor parte del contenido de los resultados intelectuales.
- ✓ Comunicación a través del sitio **WEB**, **TWITTER** y **YOU TUBE**.

En los productos intelectuales se hicieron elecciones que determinan el resultado del proyecto. Sin embargo, esta Carta proporciona información de fondo para el lector interesado y ofrece la posibilidad de vincular a información adicional, seguir cursos y ver a través de películas relevantes de YouTube e intercambiar información a través de Twitter.

¿CÓMO SE RELACIONAN LOS PRODUCTOS INTELECTUALES ENTRE SÍ?



Como parte del proyecto INTENSE, varias personas de Turquía, los Países Bajos, Alemania, Estonia, España y Chipre (la mayoría de ellos ya coaches profesionales) recibieron capacitación en Berlín (Alemania) en 5 días para convertirse **COACHES DE TRANSICIÓN INTENSA** en un concepto de Coach. (Ver **IO3**). El programa de capacitación se basa en una visión holística y la psicología humanista (ver **IO1**). El programa de capacitación se explica en esta carta, que incluye una serie de métodos de influencia del comportamiento.

Un cambio en el acompañamiento de los NEET de un enfoque centrado en el empleo a un enfoque centrado en el cliente va junto con la **GESTIÓN DE TRANSICIÓN**. (ver **IO2**) No solo es esencial el trabajo y la influencia de los coaches de transición, sino que también la organización tiene que pasar por un proceso de cambio, un cambio en la mentalidad. Recuperar a los interesados es una misión y parte del programa de capacitación. La gestión de transición va junto con la gestión de calidad.

El consorcio formuló una suposición en la aplicación que queremos probar. Esa es la razón por la cual se le pidió a la Universidad de Málaga que se convirtiera en socio y ayudara con la implementación y evaluación del programa. Para más información, vea la **IO4**.

★ **En resumen:**

En el Producto 1 se desarrolla un proceso de orientación en el que el coach de transición y la capacitación juegan un papel importante. En el Producto 2, la organización en Transición está indisolublemente unida al desarrollo de contactos con las partes interesadas y la gestión de la calidad.

★ **Referencias**

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminology
- ✓ Tasa de desempleo juvenil en los Estados miembros de la UE a partir de enero de 2018 (desestacionalizado)
- ✓ VOX. El desempleo juvenil en Europa: causas y políticas de la Unión Europea. 26 de julio de 2017
- ✓ Jeugdwerkloosheid vraagt om beleid dat economisch herstel bevordert. Por Fabian Dekker. 25 de enero de 2014
- ✓ www.mynewsdesk.com/uk/eurofound/news/who-are-the-neets-264625

3 DIMENSIONES E INDICADORES

3.1 DIMENSIONES

Los formadores que trabajan con NEET basados en el proyecto INTENSE deben conocer las dimensiones en las que se manifiesta la personalidad del cliente. Durante la capacitación (véase el Capítulo 6), se prestó mucha atención a la coherencia y el desarrollo de las dimensiones de la existencia.

Si un NEET abandona el camino de un viaje de vida saludable, lo que significa crecer en todas las dimensiones de la existencia, causará más y más aislamiento social. El resumen a continuación da una idea de qué significan las dimensiones y qué puede salir mal; qué amenazas hay.

Este capítulo trata sobre la comprensión de los NEET en sus dimensiones de existencia. Ver el LMS.



En la **DIMENSIÓN FÍSICA** se refiere a todo lo que tiene que ver con el material, el cuerpo sensorial y el mundo natural y material. Aquí la seguridad, la comodidad, el disfrute, la salud y la belleza externa son valores importantes. Las amenazas son pobreza, dolor, enfermedad, deterioro, muerte.

En este nivel, la experiencia personal se expresa principalmente en términos de si uno puede "hacer" o "tener" cosas o no.

En la **DIMENSIÓN SOCIAL**, las personas tienen un ojo para el lugar de alguien en la sociedad o función en la vida pública. Aquí, el respeto, el reconocimiento y el éxito son categorías importantes, pero también preocupación por los demás, responsabilidad, amistad y sentido de pertenencia. Las grandes amenazas son: condena, rechazo, soledad, culpa y vergüenza. En este nivel, las personas a menudo hablan de "tener que" y se ven principalmente a través de los ojos de los demás.

En la **DIMENSIÓN PSÍQUICA** se trata de rasgos de carácter y características psicológicas. Con este enfoque en el individuo, el autoconocimiento, la autonomía y la libertad son muy apreciados. Una vida interior rica es una fuente importante de satisfacción aquí. Las amenazas son: confusión, duda, imperfección, restricción de libertad, desintegración. El deseo de autorrealización a menudo se articula en términos de "querer" y el autodesarrollo se interpreta personalmente.

El **NIVEL ESPIRITUAL** incluye ideales de auto trascendencia, un sistema más amplio de significado, ideas sobre el hombre en un contexto cósmico, encontrar significados finales. Las amenazas en esta dimensión son: inutilidad y maldad. Aquí las personas son conscientes de 'lo que puede ser' y hay gratitud por lo que es. En este nivel, domina una conciencia de unidad.

3.2 INDICADORES

Dr. Mark L. Savickas proporciona en su trabajo (ver las referencias) una forma de pensar cómo las personas eligen el trabajo. Aquellos que están dispuestos a hacer oportunidades tienen más probabilidades de tener recursos adaptativos. Y estos recursos les permiten participar en actividades relacionadas con la carrera. (adaptación conductual) Este es un comportamiento proactivo.

Un indicador de este comportamiento proactivo es la capacidad de analizar la carrera profesional en particular los factores personales y ambientales relacionados con la profesión, y también probar la adaptabilidad.

Los factores psicosociales de la empleabilidad en el proceso de búsqueda de empleo son:

- ✓ Autoestima Autoconocimiento
- ✓ personal y profesional
- ✓ Disponibilidad de los requisitos del mercado
- ✓ laboral Evaluación del empleo
- ✓ Desempleo causado atribución
- ✓ Herramientas de búsqueda de empleo

El Departamento de Orientación Laboral del Instituto de la Fundación de Ciencias Humanas (ICH) ofrece un cuestionario de empleabilidad sobre- línea donde se tienen en cuenta los siguientes índices: www.ich.org/products/guidelines.html Autoimagen

- ✓ Determinar las causas de desempleo
- ✓ Voluntad de trabajar
- ✓ profesional y personal
- ✓ Recursos de búsqueda de empleo
- ✓ Madurez profesional
- ✓ Competencias y habilidades demostradas para buscar trabajo
- ✓ Socio-familiar Apoyar las
- ✓ necesidades de empleabilidad

Los indicadores mencionados anteriormente son indicadores centrados en el cliente y son, de esta manera, objetivos que el cliente finalmente debe lograr después del entrenamiento del coach de transición.

Se debe considerar lo siguiente:

- ✓ El número de indicadores debe ser limitado. No se puede hacer todo.
- ✓ Los indicadores muestran el progreso realizado durante el programa.

Durante la supervisión del cliente, la atención se centra en los siguientes 5 indicadores que los socios de INTENSE han definido como "a desarrollar".

1. CALIFICACIONES. Una cualidad o logro que hace a alguien adecuado para un trabajo o actividad en particular. Es necesario desarrollar actuaciones profesionales. Se deben

considerar tanto las calificaciones académicas, como las experiencias profesionales y las habilidades adquiridas a través de cursos y una capacitación más específica.

Este indicador debe considerar las deserciones y, como tasa de éxito, la cantidad de personas que regresan a la escuela para completar su capacitación o aceptar capacitación específica para trabajos particulares.

ÍNDICES A TENER EN CUENTA:

- ✓ diploma de la escuela
- ✓ conocimiento del campo ocupacional
- ✓ Grado VET
- ✓ experiencia profesional
- ✓ cursos específicos
- ✓ certificados experiencias previas

2. LAS HABILIDADES SOCIALES son las habilidades que usamos para comunicarnos e interactuar entre nosotros, tanto verbalmente como no verbalmente, a través de gestos, cuerpo, lenguaje y nuestra apariencia personal. Se definen como el comportamiento que establece una competencia social efectiva, con efectos positivos sobre la capacidad de investigación laboral y las posibilidades de conservar el empleo.

ÍNDICES A CONSIDERAR:

- ✓ empatía,
- ✓ motivación,
- ✓ asertividad,
- ✓ habilidades básicas de interacción,
- ✓ autoconciencia, autorregulación

3. LAS HABILIDADES PERSONALES son aquellas que le permiten interactuar con los demás, expresarse y manejarse. Sus habilidades personales moldean no solo su forma de trabajar, sino también la forma en que vive su vida diaria. Son características personales definidas que determinan el nivel de competencia y la capacidad para realizar una profesión.

ÍNDICES A TENER EN CUENTA:

- ✓ apertura a nuevas experiencias
- ✓ apertura al mundo exterior
- ✓ disposición para ayudar a otros
- ✓ capacidad para experimentar emociones desagradables
- ✓ autoestima
- ✓ madurez personal
- ✓ capacidad de adaptación (exploración de carrera)
- ✓ motivación

4. HABILIDADES METÓDICAS. La definición de metódica es prestar especial atención a los detalles y haciendo las cosas de manera precisa o siguiendo un procedimiento. Estas habilidades se definen como habilidades de procedimiento que determinan el nivel de competencia para buscar un trabajo.

ÍNDICES A CONSIDERAR:

- ✓ ordenado y sistemático en los hábitos o la conducta
- ✓ capacidad para buscar información y usarla de manera estructural para obtener conocimiento,
- ✓ recursos de búsqueda de empleo y técnicas
- ✓ demostradas habilidades de búsqueda de empleo

Estabilidad social. La calidad o atributo de ser firme y estable. Definido como las relaciones que las personas tienen: familia, amigos, contexto social, etc. Proporciona un apoyo necesario para el empleo y el desarrollo profesional.

ÍNDICES A CONSIDERAR:

- ✓ optimismo,
- ✓ aceptación
- ✓ solución de problemas
- ✓ dejar el papel de víctima,
- ✓ asumiendo la responsabilidad de su propia vida,
- ✓ construyendo una nueva red que
- ✓ forma y planificando su propio futuro.

Estos indicadores son parte del proceso de evaluación llevado a cabo por la Universidad de Málaga. Las definiciones e índices de los indicadores son importantes para que el coach de transición trabaje. Ningún cliente es igual. El coach tiene que recoger en el punto donde está el cliente. Hablamos de la necesidad de diferenciar. Para monitorear el desarrollo de los indicadores a lo largo del proceso de coaching, recomendamos utilizar herramientas de prueba. Dependiendo del país, la organización, los programas en los que se encuentran los coaches y muchos otros factores, las herramientas de prueba disponibles para el coach de transición. Por lo tanto, para obtener una imagen holística del progreso del cliente, el método de prueba debe ser la elección del coach y los resultados de la prueba deben combinarse con la información que el coach obtiene de otras personas en contacto con el cliente, como instructores del curso, socios, pares, etc.

Entendemos que estos indicadores son campos individuales de desarrollo para el cliente, que se pueden medir para documentar el progreso a lo largo del proceso de coaching. Al desplegar estos indicadores, terminamos con diferentes dimensiones.

★ Referencias

- ✓ Leijssen Mia (2013). Viviendo desde el amor. Un camino hacia el bienestar existencial. Lannoo

- ✓ https://trans4mind.com/personal_development/DimensionalViewpoints/dimensions.htm <https://zinziz.nl/onze-ervaring/skills/> <https://employment-north.com/top->
- ✓ www.docs/TijdschriftOI/OI1_2010%20maart_PRAKTISCHARTIKEL_didactischeonzwerpregels.pdf 10-cualidades-y-habilidades-empleadores-están buscando /
- ✓ Orientación laboral. Autor Auteur: Mark L. Savickas Editor: American Psychological Association. Diciembre de 2006

4 ENFOQUE INTEGRAL Y CENTRADO EN EL CLIENTE

4.1 RESUMEN

El punto de partida de este capítulo es el Producto Intelectual 1 (IO1), como se describe en el Formulario de solicitud de INTENSE, en el que los socios hablan por un enfoque diferente de la categoría de jóvenes que llame a NEETs. Los autores de Eurofound 2015 recomendaron abandonar los enfoques ya existentes para la transición de la escuela al trabajo con los jóvenes. En el enfoque desarrollado en este documento, el coach juega un papel central. Los detalles sobre esta función se detallan en el capítulo 6, pero es importante mencionar la función en este punto.

Se puede encontrar más información en: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database>

La visión holística subyacente y la psicología humanista se discuten brevemente. Lo mismo se aplica al Análisis Funcional (FA) y la Teoría del Aprendizaje Experimental (ELT) como parte de la Teoría Holística. Estas teorías no son las herramientas para los coaches, pero cada coach tiene que adquirir conocimiento y un sentido de las teorías subyacentes para comprender la historia completa y vincular los modelos explicativos con la idea principal.

Cambiar la mentalidad es importante para las organizaciones, los coaches y los clientes, y por lo tanto, aquí se explica la teoría.

En resumen, INTENSE explica un cambio en el enfoque y la orientación de los NEET. Los conceptos centrales en este capítulo, relacionados con el Producto 1 que muestra las elecciones e implicaciones paso a paso, son:

- | | |
|--------------------------------|---|
| ✓ Cambiar la mentalidad | ✓ Análisis funcional del comportamiento |
| ✓ Visión holística (holismo) | ✓ SORC |
| ✓ Psicología humanista | ✓ Experimental Teoría del aprendizaje Teoría de |
| ✓ La teoría de la personalidad | ✓ la autodeterminación |
| ✓ Entrenamiento no directivo | ✓ Evaluación y habilidades |
| ✓ Entrevista motivacional | |
| ✓ El modelo Gordon | |
| ✓ Otros métodos | |

En este resumen, es de suma importancia que se enfatice la posición del cliente (NEET) y del coach. La cooperación del cliente es siempre voluntaria y las decisiones nunca se toman sin el cliente.

Los métodos discutidos en este documento son ejemplos de técnicas comprobadas que pueden ser utilizadas por los coaches. Pero también es posible e incluso probable que los coaches elijan sus propios métodos. (vea el párrafo SORC) Sin embargo, los métodos siempre deben servir a la visión y los principios de INTENSE y su valor debe ser probado.

Basado en el supuesto de que el enfoque integral apoyado por la investigación de EUROFUND 2015 conduce a la (re) integración de los jóvenes más desconectados y desfavorecidos socialmente. Los socios INTENSES piensan que es esencial proporcionar a los Coaches de Transición métodos reales que tienen bases científicas sólidas.

El núcleo de estos métodos consiste en enfoques integrales, holísticos y humanistas que contribuyen a cambiar la mentalidad de sus usuarios. El consorcio está convencido de que al entrenar estos métodos, uno debe comenzar enseñando algunas teorías esenciales en línea con los objetivos dados.

La siguiente matriz sirve como una introducción introductoria. Por un lado, muestra qué métodos de intervención sirven para qué propósitos; por otro lado, muestra las teorías y enfoques científicos en los que se basan los métodos. Durante el entrenamiento, nos enfocamos en un cierto número de métodos de intervención que son de gran importancia según nuestro punto de vista. Además, observamos los rangos científicos y los antecedentes teóricos de estas teorías. Utilice el LMS para familiarizarse con los métodos de intervención y para prepararse para la capacitación práctica.

OBJETIVO(S)	MÉTODOS DE INTERVENCIÓN	TEORÍA	PLANTEAMIENTO O CIENTÍFICO	PUNTO DE VISTA
CAMBIAR LA MENTALIDAD	ENTREVISTA NO DIRECTIVA/ COACHING	TEORÍA DE LA PERSONALIDAD / TERAPIA CENTRADA EN EL CLIENTE	HUMANISMO	HOLISTICO
	ENTREVISTA MOTIVACIONAL	MODELO GORDON		
	TÉCNICAS DE ENTREVISTA	CUATRO LADOS DE UN MENSAJE		
		TEORÍA DE AUTODETERMINACIÓN		
LOS PASOS HACIA EL CAMBIO DE MENTALIDAD PUEDEN EVALUARSE MEDIANTE LA AUTOEXPLORACIÓ	TÉCNICAS DE ENTREVISTA MEJORA DE LA AUTONOMÍA	ANÁLISIS TRANSACCIONAL		
CAMBIO DE COMPORTAMIENTO		ESTÍMULO- ORGANISMO- RESPUESTA- CONSECUENCIA	CONDUCTISMO	
	EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	ANÁLISIS CONDUCTUAL FUNCIONAL	CONDUCTISMO- COGNITIVISMO	
	REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA	APRENDIZAJE EXPERIMENTAL		

4.2 CAMBIANDO LA MENTALIDAD.

En este capítulo, el proyecto INTENSE se enfoca en cambiar la mentalidad del cliente (NEET). Esto es lo que queremos lograr a lo largo del proyecto INTENSE. El cambio del cliente es evidente. Los puntos de partida se describen en esta Carta, elaboran nuevos enfoques para los NEET, la capacitación de los coaches, todo basado en una mentalidad

de crecimiento, pero el pensamiento y la actuación de los coaches también deben desarrollarse en el marco del nuevo enfoque. Esto realmente se aplica a todos en la organización.

Benjamin Barber, un conocido sociólogo dijo una vez:

*“Yo no divido el mundo en débiles y fuertes, o en los éxitos y fracasos ...
.. divido el mundo en personas que aprenden y personas que no aprenden”.*

En esta perspectiva el término mentalidad significa una actitud mental habitual o característica que determina cómo uno interpreta y responde a las situaciones.



Cambiar la mentalidad se basa en el libro de Carol S. Dweck:

“Mentalidad. Cambiando el camino, piensas para alcanzar tu potencial”.



Carol Dweck, psicóloga de renombre mundial de la Universidad de Stanford, ha descubierto una idea verdaderamente innovadora, el poder de nuestra mentalidad, en décadas de investigación sobre logros y éxito. Dweck explica por qué no son solo nuestras habilidades y talento los que nos traen el éxito, sino si nos acercamos a ellos con una fija o de mentalidad de crecimiento.

Si naces como un centavo, nunca te conviertes en un cuarto. ¿Cómo es posible que algunas personas crezcan de los contratiempos y otras estén completamente molestas por ellas? En su investigación, Dweck se distingue por estar particularmente interesada en las creencias, actitudes y mentalidades subyacentes de las personas con respecto a la posibilidad de desarrollar sus características personales y su propia inteligencia. El impacto de estas creencias es enorme.

Dweck hace una distinción entre una mentalidad estática y una mentalidad centrada en el crecimiento o el cambio. En una mentalidad de crecimiento, las personas creen que sus habilidades más básicas pueden desarrollarse a través de la dedicación y el trabajo duro: el cerebro y el talento son solo el punto de partida. Esta visión crea un amor por el aprendizaje y una capacidad de recuperación que es esencial para un gran logro.

Hoy en día es posible poner a prueba tu mentalidad. En la literatura, pero también en Internet, hay muchas pruebas disponibles. Un ejemplo:

<https://mindsetonline.com/testyourmindset/step1.php>

Hay mucha literatura para que los coaches aprendan cómo influir en la mentalidad del cliente y qué dificultades pueden surgir en este proceso.

4.3 VISIÓN HOLÍSTICA (HOLISMO)

INTENSE se basa en una visión holística. Las palabras 'holismo' y 'holístico' provienen de la palabra griega "holos" que significa "completamente". El holismo es una mentalidad. Dentro de la visión holística, el hombre es visto como una unidad de cuerpo y mente. Esta unidad tiene aspectos físicos, mentales, emocionales, sociales y espirituales que interactúan continuamente entre sí. El holismo está relacionado con la complejidad. En general, se supone que, cuando hay una complejidad de todos los componentes, se muestra una variedad de formas de interacción, y esta complejidad está, en cualquier caso, relacionada con el número total de componentes. Por supuesto, cada una de las características se caracteriza por las partes constituyentes, pero también (y quizás más) por la coherencia o disposición de estas partes y su interacción. Holismo es también el nombre dado a la creencia de que la esencia es que todo está inextricablemente vinculado. Un holista se ve a sí mismo constantemente como parte del todo y considera al otro (humano, animal, planta u objeto) como el otro yo.



El holismo es lo opuesto al atomismo. Mientras que el atomismo percibe a la sociedad como compuesta únicamente por individuos, el holismo ve a la sociedad como algo más que la suma de individuos. En el proyecto INTENSE, un NEET es visto como un individuo complejo con muchas influencias psicológicas, físicas, espirituales y sociales.

Un NEET es un individuo único que debe ser tratado como tal; Esto puede hacerse mediante un enfoque orientado al cliente y comenzando por el individuo, con sus propias necesidades y deseos.

Los cinco principios más importantes del holismo:

1. Mira el todo.
2. Crece a la mejor versión de ti mismo.
3. No hay bien o mal.
4. Ponga los sentimientos negativos en una perspectiva diferente.
5. Ámate a tí mismo.

4.4 PSICOLOGÍA HUMANISTA

Un segundo concepto importante o mentalidad en el proyecto INTENSE, reflejado en el preámbulo, es la psicología humanista. El movimiento fue fundado



por Abraham H. Maslow y Carl R. Rogers y fue una reacción al conductismo y al psicoanálisis. En esta Carta se presta mucha atención a la Psicología Humanista, porque los Coaches del Programa de Capacitación INTENSE utilizan los métodos relacionados con la Psicología Humanista.

La escuela humanista de psicología es a menudo más filosófica que psicológica.

Maslow rechaza la búsqueda de legitimidad y, por otro lado, sus puntos de partida son teorías basadas en la conciencia y el libre albedrío del hombre. Las personas pueden tomar sus propias decisiones. Esto se centra en el ser humano único en su conjunto, más que en componentes específicos. Según Maslow, la psicología debe ayudar a las personas a desarrollarse.

En el texto anterior vemos puntos de acuerdo entre el holismo y la psicología humanista. Maslow y Rogers son los representantes clave de la psicología humanista. Su trabajo proporcionará material para futuros coaches y sus actividades.

Los métodos en los que se capacitan los Coaches de transición se derivan principalmente de la psicología humanista de Carl Rogers y son una parte esencial del Programa INTENSE Training.

CARL ROGERS (1902-1987) fue un psicólogo humanista que estuvo de acuerdo con los principales supuestos de Abraham Maslow, pero agregó que para que una persona "crezca", necesitan un entorno que les brinde autenticidad (apertura y auto-divulgación), aceptación (ser visto con un respeto positivo incondicional) y empatía (ser escuchado y entendido).

La visión humana positiva de Roger es típicamente humanista. Una característica de la visión de Roger es que el hombre es visto como un ser experiencial. Las personas no pueden ser reducidas a 'objetos'. Sin relaciones, las personalidades sanas no se desarrollarán como deberían.

Rogers creía que todos pueden alcanzar sus metas, deseos y deseos en la vida. Cuando, o más bien si lo hacen, se realiza la autorrealización. Esta fue una de las contribuciones más importantes de Carl Rogers a la psicología. Además, para INTENSE, la autorrealización es el objetivo principal.

La ayuda de Roger consistió en un seguimiento interesante y empático del pensamiento de alguien. La empatía funciona mejor que el control o el asesoramiento. A través de la aceptación absoluta del pensamiento del cliente por un sentimiento y un terapeuta involucrado, se alienta al cliente a desarrollar y seguir sus propias ideas. (**AUTORREALIZACIÓN**)

Los valores centrales de la psicología humanista son:

- ✓ Creer en los humanos el valor y la dedicación al desarrollo del potencial humano.
- ✓ Una comprensión de la vida como un proceso, el cambio es inevitable.
- ✓ Una apreciación de lo espiritual e intuitivo.
- ✓ Un compromiso con la integridad ecológica.
- ✓ Un reconocimiento de los profundos problemas que afectan a nuestro mundo y la responsabilidad de esperar un cambio constructivo.

Una visión general de los elementos más importantes de la Psicología Humanística es parte del programa de formación de INTENSE.

4.5 LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD

En la opinión de Rogers, el núcleo de la naturaleza del hombre es esencialmente positivo, y él es un organismo confiable. Rogers sostiene que el "organismo" humano tiene una "tendencia de actualización subyacente que tiene como objetivo desarrollar todas las capacidades de manera que mantengan o mejoren el organismo y lo muevan hacia la autonomía. (Auto-actualizado es "Lo que se supone que debe ser")



Esta tendencia es direccional, constructivo y está presente en todos los seres vivos. Una tendencia de actualización puede ser suprimida pero nunca puede ser destruida sin la destrucción del organismo.

El concepto de tendencia de actualización es la única fuerza motriz en la teoría. Incluye todas las motivaciones; tensión, necesita o impulsa reducciones, y tendencias creativas y de búsqueda de placer.

Indicado más como un consejo que como una ley, Rogers describe a una persona completamente funcional / psicológicamente sana mediante el uso de 5 indicadores:

APERTURA A LA EXPERIENCIA. Esto es lo contrario de la actitud defensiva. Es la percepción precisa de las propias experiencias en el mundo, incluidos los sentimientos. También significa ser capaz de aceptar la realidad, nuevamente incluyendo los sentimientos. No se puede estar abierto a los sentimientos, no se puede estar abierto a la actualización. La parte difícil, por supuesto, es distinguir los sentimientos reales de las ansiedades provocadas por las condiciones de valor.

VIVIR EXISTENCIALMENTE. Esto es vivir en el presente. Rogers, como parte de ponerse en contacto con la realidad, insiste en que no vivimos en el pasado o en el futuro: ¡uno se ha ido y el otro no es nada en absoluto, todavía! Estar en contacto con la realidad es vivir en el aquí y ahora.

CONFIANZA ORGANÍSMICA. Debemos permitirnos guiarnos por el proceso de valor orgánico. Debemos confiar en nosotros mismos, hacer lo que se siente bien, lo que viene naturalmente. Esto se ha convertido en un importante punto de fricción en la teoría de Rogers.

LIBERTAD EXPERIENCIAL. Rogers sintió que es irrelevante si las personas realmente tienen libre albedrío o no. Realmente sentimos como si lo hiciéramos. Rogers dice que la persona que funciona plenamente reconoce ese sentimiento de libertad y asume la responsabilidad de sus elecciones.

LA CREATIVIDAD. Si se siente libre y responsable, actuará en consecuencia y participará en el mundo. Una persona completamente funcional, en contacto con la actualización, por naturaleza se sentirá obligada a contribuir a la actualización de los demás, incluso de la vida misma.

4.6 COACHING NO DIRECTIVO.

Las entrevistas / directivas no directivas se centran en 5 aspectos:



1. Es un enfoque humanista y el concepto principal es que las personas son generalmente confiables, ingeniosas, capaces de autocomprensión y auto-direccionales y son capaces de realizar cambios constructivos.
2. El enfoque centrado en el cliente se enfoca en que la persona pueda desarrollar una mayor comprensión de sí misma en un entorno.
3. La autoexploración en este contexto significa reflexionar sobre los propios pensamientos, sentimientos, comportamientos y motivaciones y preguntar por qué.
4. Para un proceso de entrenamiento exitoso, también se enfoca en la calidad del coach, que necesita la capacidad de una comprensión enfática sin prejuicios.
5. Lo que lleva a ambos, al coach y al cliente, a una relación, que le permite al cliente resolver problemas y lo ayuda a poder hacer cambios por sí mismo.

Este método permite al cliente liderar el camino, formando sus propias conclusiones. Esta habilidad de coaching requiere escuchar e interrogar al cliente para guiarlo suavemente a través de su crecimiento interno. (Ver también la teoría de Thomas Gordon en la página siguiente).

Los beneficios del coaching no directivo son duraderos. De hecho, cuando los gerentes de negocios le dicen algo a un empleado, es probable que solo el 10% de las personas lo recuerden correctamente después de 3 meses. Si dan entrenamiento no directivo, ese número sube al 95%!

En el Capítulo para la capacitación del Coach de transición, encontrará la teoría de la personalidad y el entrenamiento no directivo como temas importantes de la psicología humanista de Rogers y como el foco principal del programa de capacitación INTENSE.

4.7 ENTREVISTA MOTIVACIONAL (MI)

La entrevista motivacional (MI) es un estilo directivo de conversación orientado a la persona para promover el cambio de comportamiento al ayudar a aclarar y resolver la ambivalencia hacia el cambio. Se alienta al cliente a asumir la responsabilidad (parcial) del tratamiento.



Convencer a un cliente (NEET) de la necesidad de un cambio de comportamiento a menudo cuesta mucha energía, especialmente porque el enfoque no siempre tiene el resultado deseado. La entrevista motivacional no se trata de convencer al cliente. El coach tiene un papel acompañante y comprensivo. Juntos, se discute la vida del cliente, así como las soluciones adecuadas. El coach fomenta la autogestión, lo que aumenta las posibilidades de obtener resultados.

4.8 EL MODELO DE GORDON

Otro representante de la psicología humanista es Thomas Gordon. Era un psicólogo clínico estadounidense. Se hizo famoso por su llamado método Gordon. Este método se centra en una mejor comunicación con los jóvenes. Introdujo conceptos como "escucha activa" y el "mensaje I".



Sus teorías sobre la comunicación, un elemento importante en el trabajo con NEET, son fácilmente accesibles. Ampliamente reconocido como pionero en la enseñanza de habilidades de comunicación y métodos de resolución de conflictos a padres, maestros, jóvenes, gerentes de organizaciones y empleados, el Dr. Thomas Gordon fue el fundador de Gordon Training International. Sus conceptos del modelo Gordon ahora se conocen en todo el mundo.

4.9 OTROS MÉTODOS

Dentro de la visión integral y humanista INTENSE, existen otros métodos importantes también. Estos otros métodos no se explican en esta carta, pero se les da un lugar en el programa de capacitación con referencia a la literatura e internet. En esta Carta se mencionan y discuten brevemente. Sin embargo, aquí se hace referencia a través de un enlace al LMS para obtener información más extensa. (videos y ejercicios)

MODELO DE COMUNICACIÓN DE 4 LADOS o CUADRADO DE COMUNICACIÓN (F.

Schulz von Thun) El cuadrado de comunicación es el más conocido y, con mucho, el más extendido. Este modelo también se hizo conocido como el 'modelo de cuatro orejas'. Los cuatro niveles de comunicación no solo son significativos para la compañía privada, sino especialmente para el dominio vocacional, donde el profesional y el humano se entrelazan constantemente.



ANÁLISIS TRANSACCIONAL o TA (Eric Berne), el Análisis transaccional es una teoría práctica del comportamiento y la comunicación. Los modelos y conceptos son útiles si desea comprenderse a sí mismo de manera más efectiva e interactuar de manera más efectiva con los demás. TA es un enfoque directo centrado en el cambio, que se basa en el cuidado respetuoso de los clientes. Básicamente es una técnica de conversación con base y sin repertorio. A la luz de INTENSE y la capacitación de los coaches, el Análisis Transaccional es una teoría importante que se discute ampliamente en el LMS.



REESTRUCTURACIÓN COGNITIVA. La reestructuración cognitiva es una técnica utilizada en la terapia cognitiva, uno de los movimientos más grandes en psicoterapia. Con la reestructuración cognitiva, las personas aprenden a reemplazar ideas retorcidas con pensamientos positivos realistas.



En el programa de capacitación desarrollado en IO3 para los coaches, el holismo y la psicología humanista, por supuesto, se discutirán como una visión, pero aún más como una base para los métodos y materiales utilizados por los coaches en su trabajo con los clientes.

4.10 ANÁLISIS FUNCIONAL DEL COMPORTAMIENTO (FBA)

El término análisis funcional proviene de la informática. Un ejemplo de análisis funcional: antes de poder escribir un programa de computadora, debe tener una idea de qué propósito debe cumplir el programa y cómo debe funcionar. Por lo tanto, se debe hacer un análisis funcional. El análisis funcional describe todas las funciones que queremos tener en el programa.



Transformado a la psicología, la pedagogía, el comportamiento y el entrenamiento de los estudiantes, la FBA lo define como:

"El análisis funcional del comportamiento enfatiza el examen cuidadoso de las causas y el impacto en el entorno de un repertorio de respuestas dado". (Meichenbaum, 1981, p. 195). "

En la FBA, se realiza un análisis preciso del comportamiento específico en un contexto específico, y todo eso es el resultado de ese comportamiento y está influenciado por él. Esto pone el comportamiento en una cadena de eventos y, por lo tanto, se considera funcional en esta cadena. De hecho, existe una conexión lógica entre el comportamiento y el contexto. En un análisis de la función cognitiva, se tienen en cuenta las autopercepciones y los horarios cognitivos que alguien todavía usa. Por lo tanto, no es fácil de analizar.

Para un análisis adecuado es necesario no ser demasiado ambiguo. En cualquier caso, es sensato analizar el comportamiento problemático en el lugar.

Esta es solo una parte del problema de comportamiento que consiste en el análisis funcional y la teoría holística. En esta hipótesis adaptada, el análisis funcional cubre el nivel micro. Se examinan los problemas de comportamiento seleccionados para el tratamiento. Los antecedentes y actuadores cruciales se analizan nuevamente en el contexto en el que tiene lugar el comportamiento. La teoría holística se refiere al análisis en un nivel superior. Describe la relación entre las diversas áreas problemáticas. Este es un nivel macro. El análisis de la función y la teoría holística se complementan bien. Pero hay más: ambos se comunican constantemente de un lado a otro. Por lo tanto, el análisis de funciones es una fuente vital de información en la preparación de la teoría holística.

En este sentido, es importante saber algo más sobre el comportamiento porque el concepto clave de este proyecto es influir en el comportamiento, la modificación del comportamiento y el cambio de comportamiento. INTENSE se trata de la transición del comportamiento.

Sin un cambio de comportamiento, nada va a suceder.

Con esta declaración abordamos de inmediato la parte más complicada de este proyecto, porque decirle a la gente que no solo la mentalidad tiene que cambiar de los NEET, sino

también la mentalidad de los coaches, y que el comportamiento también tiene que cambiar. Por otro lado, saber cómo influir en el comportamiento en las relaciones educativas es una tarea muy difícil.

Es importante en INTENSE dedicar la máxima atención a observar el comportamiento, interpretar el comportamiento y cambiar el comportamiento. Para esto podemos usar el modelo SORC.

4.11 SORC

El esquema SORC es una de las piedras angulares de la terapia conductual:

S (ESTÍMULO) representa situaciones que preceden a cierta experiencia.

O (ORGANISMO) incluye todo lo que sucede dentro del sistema humano: pensamientos, emociones, sensaciones físicas y reacciones.

R (RESPUESTA) es un comportamiento observable.

C (CONSECUENCIA) consecuencias a soncorto y largo plazo, positivas, neutrales y negativas.

En todo nuestro trabajo para influir en el comportamiento, debemos ocuparnos de este horario.

El conocimiento del modelo SORC y los programas de comportamiento son herramientas útiles para los coaches que desean inducir un cambio de comportamiento. SORC puede entenderse como una especie de base para muchos programas de comportamiento. La explicación del contenido del modelo y su esencia:

La perspectiva teórica del aprendizaje utiliza los conceptos de estímulo (S - causa en el entorno), respuesta (R - reacción de la juventud) y consecuencias (C- consecuencias para la juventud). Las consecuencias también son un nuevo estímulo. El punto de partida básico es: si la reacción produce efectos positivos, los estudiantes repetirán su reacción. Si no hay estímulo o ningún efecto positivo o incluso un resultado negativo, entonces los estudiantes detendrán este comportamiento.

Además de los conceptos de S, R, C, hay un cuarto concepto, que se utiliza principalmente en el enfoque cognitivo: la O del organismo, que se coloca después de la S: SORC. Estos son factores personales como inteligencia, salud, actitudes, creencias centrales, expectativas, motivación y fatiga.

Los programas que a menudo se usan para influir en el comportamiento son:

- ✓ Manejo del comportamiento
- ✓ Instrucciones en el aula por Robert J. Marzano
- ✓ Circuito Interpersonal (por Timothy Leary)
- ✓ El modelo ABC (Albert Ellis)

- ✓ Apoyo al comportamiento positivo (PBS)

Hay más, pero depende de los coaches y las instituciones en casa para decidir qué programas se utilizarán, dependiendo de lo que esté disponible en los diferentes países.

4.12 TEORÍA DEL APRENDIZAJE EXPERIMENTAL (ELT)

Una fase adicional en la teoría holística es que INTENSE tiene que desarrollar una visión del ciclo de los procesos de aprendizaje. ¿Cómo aprenden las personas? Los coaches necesitan esta información en sus actividades con los clientes. Hay muchas teorías sobre el aprendizaje y también hay mucho que encontrar en línea. Esta es una cuestión de preferencia para los coaches y la organización en casa.



En esta Carta usamos ELT, una teoría de David A. Kolb, quien colocó la experiencia en el centro del proceso de aprendizaje, imaginando un sistema educativo centrado en el alumno.

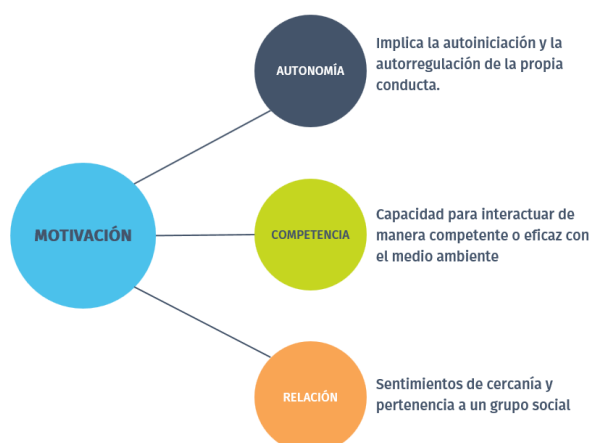
ELT es una visión dinámica del aprendizaje, basada en un ciclo de aprendizaje impulsado por la resolución de la dialéctica dual de acción / reflexión y experiencia / abstracción.

Es una teoría holística que define el aprendizaje como el proceso principal de adaptación humana que involucra a toda la persona.

Además del desarrollo de la teoría de los estilos de aprendizaje, Kolb ha desarrollado pruebas para determinar qué estilo de aprendizaje tiene alguien. Dependiendo del tema y la situación, uno usa un estilo particular de aprendizaje. Sin embargo, las personas también tienen una forma de aprendizaje favorita o un estilo de aprendizaje preferido. Si sabe cuál es el estilo de aprendizaje favorito de su cliente, entonces sabe lo que es mejor para él / ella en términos de material de aprendizaje y escolaridad.

4.13 TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN (SDT)

Hay varias teorías sobre la motivación. Con mucho, la teoría más popular es la Teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan (1985; 2000). Esto se usa en muchos estudios y se prueba en la práctica.



En consecuencia, las líneas principales de esta teoría también se pueden traducir con relativa facilidad en una serie de identificadores para coaches.

La teoría de la autodeterminación distingue primero entre motivación intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca es la motivación que viene de adentro, el estudiante está motivado para aprender algo que le interesa. En la motivación extrínseca, los incentivos externos motivan

al estudiante, como una recompensa en forma de una calificación alta.

La motivación intrínseca a menudo resulta en mejores resultados de aprendizaje.

Según Deci & Ryan, los coaches pueden aumentar la motivación intrínseca a medida que responden a tres necesidades psicológicas básicas de sus clientes: la

AUTONOMÍA. El cliente tiene la libertad de realizar una actividad a su propia discreción e influye en lo que hace.

SENSACIÓN DE COMPETENCIA. La fe que el cliente debe tener en su propia habilidad.

RELACIÓN, AFILIACIÓN SOCIAL. La conexión con el medio ambiente y la confianza en los demás.

4.14 EVALUACIÓN Y HABILIDADES

¿Qué es una evaluación?

Todas las formas en que las personas tienen que realizar una tarea para obtener información sobre las características de la persona (conocimiento o competencia), con el objetivo de hacer una declaración sobre esa persona en términos de certificación, colocación o diagnóstico en formativa y sumativa. contexto.



El objetivo principal de una evaluación es averiguar qué habilidades tiene el cliente. En una evaluación, el cliente será observado en una situación laboral encuestada con pruebas, juegos de roles, tareas y entrevistas.

Para entrenar es necesario reunir las habilidades y competencias más relevantes junto con el cliente. Esto ayudará al coach a llegar al fondo del problema del cliente y estimulará su autoexploración. En este contexto, solo describiremos algunos elementos importantes que también se diferenciarán. No podemos sugerir hacer una evaluación psicométrica particular debido a las diferentes pruebas utilizadas en los países de la UE. Es comprensible que si queremos obtener resultados válidos, la prueba debe estar científicamente alineada en un grupo de referencia nacional.

En este punto, es útil hablar sobre la prueba de personalidad Big Five. Con esta prueba, uno obtiene rápidamente una idea del puntaje de las cinco dimensiones principales de la personalidad. Tras años de investigación psicológica larga y mundial, parece haber cinco palabras (temas), los llamados Cinco Grandes, con los que puede describir completamente la personalidad de alguien.

Varios grupos independientes de investigadores descubrieron y definieron los cinco factores generales basados en investigaciones empíricas basadas en datos. Ernest Tupes y Raymond Christal avanzaron el modelo inicial, basado en el trabajo realizado en el Laboratorio de Personal de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos a fines de la década de 1950.

JM Digman propuso su modelo de personalidad de cinco factores en 1902, y Goldberg lo extendió al más alto nivel de organizaciones en 1993. Ver también con el capítulo 5 de esta Carta.

Rasgos de la prueba de personalidad Big Five

Los profesionales de recursos humanos a menudo usan las dimensiones de personalidad Big Five para ayudar a ubicar a los empleados. Esto se debe a que estas dimensiones se consideran los rasgos subyacentes que conforman la personalidad general de un individuo.

Los cinco rasgos principales son la apertura, la conciencia, la extroversión, la amabilidad y el neuroticismo:

APERTURA - las personas a las que les gusta aprender cosas nuevas y disfrutar de nuevas experiencias generalmente obtienen un puntaje alto en la apertura. La apertura incluye rasgos como ser perspicaz e imaginativo y tener una amplia variedad de intereses.

CONCIENCIA - Las personas que tienen un alto grado de conciencia son confiables y rápidas. Los rasgos incluyen ser organizado, metódico y minucioso.

EXTRAVERSIÓN - los extrvertidos obtienen su energía de la interacción con los demás, mientras que los introvertidos obtienen su energía de sí mismos. La extraversión incluye los rasgos de ser enérgico, hablador y asertivo.

AGRADABLE - estas personas son amigables, cooperativas y compasivas. Las personas con poca amabilidad pueden ser más distantes. Los rasgos incluyen ser amable, cariñoso y comprensivo.

NEUROTICISMO - el neuroticismo también a veces se llama estabilidad emocional. Esta dimensión se relaciona con la estabilidad emocional y el grado de emociones negativas. Las personas con puntajes altos en neuroticismo a menudo experimentan inestabilidad emocional y emociones negativas. Los rasgos incluyen estar de mal humor y tenso.

Habilidades

Cuando hablamos de un enfoque centrado en el cliente en INTENSE, tenemos que pensar en el conocimiento y las habilidades con las que el cliente puede realizar los objetivos e indicadores. ¿Qué esperamos del cliente en nuestro concepto de transición?



- ✓ **RECONOCIMIENTO**: reconocimiento por parte del cliente de la existencia, validez de un problema.
- ✓ **INICIATIVA**: el cliente puede utilizar el soporte por iniciativa propia.
- ✓ **OBJETIVOS**: El cliente puede desarrollar su propio objetivo / metas.
- ✓ **PERSECUCIÓN**: el cliente aprende a perseguir sus propios objetivos.
- ✓ **DESARROLLO**: el cliente desarrolla sus propias competencias.

Para concluir este capítulo y para obtener información para los coaches de transición para tener una visión general de las habilidades de comunicación que ayudarán a un cliente (NEET) a gestionar el mercado laboral actual:

- ✓ **ESCUCHAR.** Ser un buen oyente es una de las mejores formas de ser un buen comunicador.
- ✓ **NO VERBAL COMUNICACIÓN.** Su lenguaje corporal, contacto visual, gestos con las manos. Todos dan color al mensaje que intenta transmitir.
- ✓ **CLARIDAD Y CONCISIÓN.** Una buena comunicación significa decir lo suficiente: no diga demasiado ni hable demasiado.
- ✓ **AMABILIDAD.** A la gente le gusta que lo aborden de una manera amigable.
- ✓ **CONFIANZA.** Es importante tener confianza en todas sus interacciones con los demás.
- ✓ **EMPATÍA.** Incluso cuando no esté de acuerdo con un empleador, compañero de trabajo o empleado, es importante que comprenda y respete su punto de vista.
- ✓ **ABIERTO-MENTE.** Un buen comunicador comienza cualquier conversación con una mente flexible y abierta.
- ✓ **RESPECTO.** Las personas estarán más abiertas a comunicarse contigo si muestras respeto por ellas y sus ideas.
- ✓ **RETROALIMENTACIÓN.** Ser capaz de dar y recibir comentarios de manera apropiada es una habilidad de comunicación importante.

Al comienzo de este párrafo de habilidades hay un enlace al LMS. Este enlace da acceso a una gran parte del LMS. Lo hemos hecho porque hay mucho que informar sobre los aspectos del contenido y las facetas metódicas del desarrollo de habilidades. Demasiado para incluir en esta Carta.

AL FINAL: los capítulos 3 y 4 están destinados principalmente a proporcionar al coach de transición información sobre el cliente a través de la observación y la evaluación. Además, se introduce la Psicología Humanística, que tiene como objetivo principal cambiar la comunicación entre el cliente y el coach de transición; para cambiar la mentalidad. Todos los esfuerzos están destinados a mostrarle al cliente un camino para que pueda tomar el control de su propia vida y para encontrar y mantener un trabajo o para comenzar una escuela o educación.

★ Referencias

- ✓ Democracia fuerte: política participativa para una nueva era por Benjamin R. Barber. Publicado por la University of California Press en 1984
- ✓ Mindset. Cambiando la forma en que piensas para alcanzar tu potencial por Carol S. Dweck
- ✓ Redescubriendo la Teoría y Personalidad de Rogers. Instituto de Educación Nik Ahmad Hisham Ismail, Universidad Internacional Islámica de Malasia y Mustafa Tekke. Instituto de Educación de Turquía, Universidad Islámica Internacional de Malasia.
- ✓ (PDF) Redescubriendo la auto teoría de Rogers y ... Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/286456614_Rediscovering_Rogers's_Self_Theory_and_Personality [consultado el 14 de julio de 2018].

- ✓ Guía del plan de estudios para ciudadanos sobre coaching no directivo. Escrito por Alexander Braddell.
- ✓ [Studeersnel.nl/nl/document/anton-de-kom-universiteit-van-suriname/inleiding-gedragswetenschappen](https://studeersnel.nl/nl/document/anton-de-kom-universiteit-van-suriname/inleiding-gedragswetenschappen).
- ✓ Luisteren naar kinderen. De Gordon Methode - Methode van contact naar verbinding. Thomas Gordon octubre de 2015.
- ✓ [Mandala.be/methodieken/sorc.html](https://mandala.be/methodieken/sorc.html)
- ✓ Gedragsstoornissen. Een nieuwe kinderziekte? Oorzaken, symptomen en therapieën. Dr. Ekkehard Kloehn. Mosaik Verlag GmbH, München. 1977
- ✓ Annemieke Golly y Jeff Sprague. Apoyo de comportamiento positivo. Goed gedrag kun je leren! Doelmatige Strategieën Voor en la escuela. Copyright 2005. Sopris West-Educational Services. Práctica centrada en el cliente: ¿qué significa y marca la diferencia?
- ✓ M. Law, S Baptiste, J Mills - Revista canadiense de ..., 1995 - journals.sagepub.com +
- ✓ El modelo de comunicación de los 4 lados. Friedemann Schulz von Thun, psicólogo alemán y experto en comunicación interpersonal e intrapersonal. <https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication>
- ✓ Empático: una forma de ser poco apreciada por Carl R. Rogers. Doctorado Centro de Estudios de la Persona. La Jolla, California
- ✓ Tausch, R., Bastine. R., Friese, H. y Sander, K. Variablen y Ergebnisse bei Psychotherapie mit alternierenden Psychotherapeuten. Verlag für Psychologie, 1970, XXI / I, Gotinga.
- ✓ Entrevista motivacional. Tercera edición. Ayudando a las personas a cambiar. William R. Miller y Stephen Rollnick. 7 de septiembre de 2012 ISBN 9781609182274
- ✓ Análisis transaccional en psicoterapia. Eric Berne. MD Julio 2009
- ✓ Enfoque de modificación del comportamiento cognitivo de la evaluación Meichenbaum, D., 1987
- ✓ Cognitieve gedragsmodificatie. Een integrale benadering. Deventer, 1981 Prins, PJM & JD Bosch (red.),
- ✓ Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Richard M. Ryan and Edward L. Deci University of Rochester
- ✓ Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. David A. Kolb, Richard E. Boyatzis and Charalampos Mainemelis.
- ✓ Department of Organisational Behavior. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University August 31, 1999
- ✓ The Power of Non-Directive Coaching, Lauren Buys, Human Capital Review.
- ✓ Benjamin Barber: Superman and Common Men: Freedom, Anarchy and the Revolution (1971)
- ✓ Kohnstamm, Dolph (1993) Big Five: Ontwikkeling in de Persoonlijkheidspsychologie. AO-reeks nr. 2466. Lelystad: IVIO uitgeverij.

5 EL DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA CON RESPECTO A LA IDEA CENTRAL DE LA GESTIÓN DE LA TRANSICIÓN

5.1 RESUMEN

Este capítulo es parte de INTENSE, porque en opinión del consorcio, la capacitación de un número limitado de coaches de transición no ofrece garantía suficiente para el desarrollo de una organización. Esa es también la razón por la cual el consorcio desarrolló un **MÉTODO DE GESTIÓN DE LA TRANSICIÓN** en IO2, porque la **TRANSICIÓN** es un proceso caracterizado por la aparición de nuevas estructuras, culturas y prácticas. Una capacitación separada hace que los desarrollos se estanquen a nivel de los individuos. Un hecho que a menudo se ve en proyectos educativos: el cambio se queda con pocos empleados y no encuentra el camino dentro de la organización. Esto es lo que queremos evitar en INTENSE. Este proyecto es demasiado importante y tiene demasiadas características de cambio esenciales para dejarlo escapar.

La transición es un proceso de cambio que el consorcio quiere realizar. Tal proceso ya puede ocurrir en la fase de preparación antes del entrenamiento, pero tan bien como cuando un Coach de Transición ha completado el entrenamiento y regresó a la organización de origen.

Por lo tanto, los socios de INTENSE piensan que un enfoque centrado en el cliente para los NEET debe tener consecuencias en términos de transición para la organización, porque el método de trabajo holístico y orientado a la humanización no puede ser un fenómeno aislado. Por lo tanto, se incluyen dos aspectos esenciales en el proyecto:

★ **Método Train the Trainer**

★ **Implementación de un Plan de Transición**



Este capítulo tiene como objetivo comenzar la conversión de IO2 (Un Método de Gestión de Transición), como se describe en la aplicación del proyecto INTENSE, en actividades concretas. Se mencionaron los siguientes aspectos:

- ✓ Orientación de la red y participación de las partes interesadas relevantes
- ✓ Establecimiento de un enfoque sistemático
- ✓ Integración del contenido centrado en el cliente en el entorno profesional
- ✓ Participación de todos los participantes
- ✓ Enfoque metódico
- ✓ Desarrollo personal continuo
- ✓ Funciones multiplicadoras y equipos de reflexión
- ✓ Estrategias de supervisión

El siguiente texto de la aplicación El formulario muestra claramente lo que se entiende en este capítulo.

La cuestión de las condiciones de la organización requiere la máxima flexibilidad. El punto central en el que se centra el desarrollo del proyecto es el cliente. De este modo, diferentes conexiones estructurales y organizativas son imaginables [...] La tarea de un equipo de proyecto es desarrollar posibles propuestas organizativas adaptadas a las diferentes condiciones nacionales [...] Algunos ejemplos son:

- *Una oficina de transición que es un instituto de educación secundaria*
- *independiente unidad organizativa como una oficina de mentores*
- *Una unidad organizativa basada en la parte de la empresa que está acoplada a la contratación.*

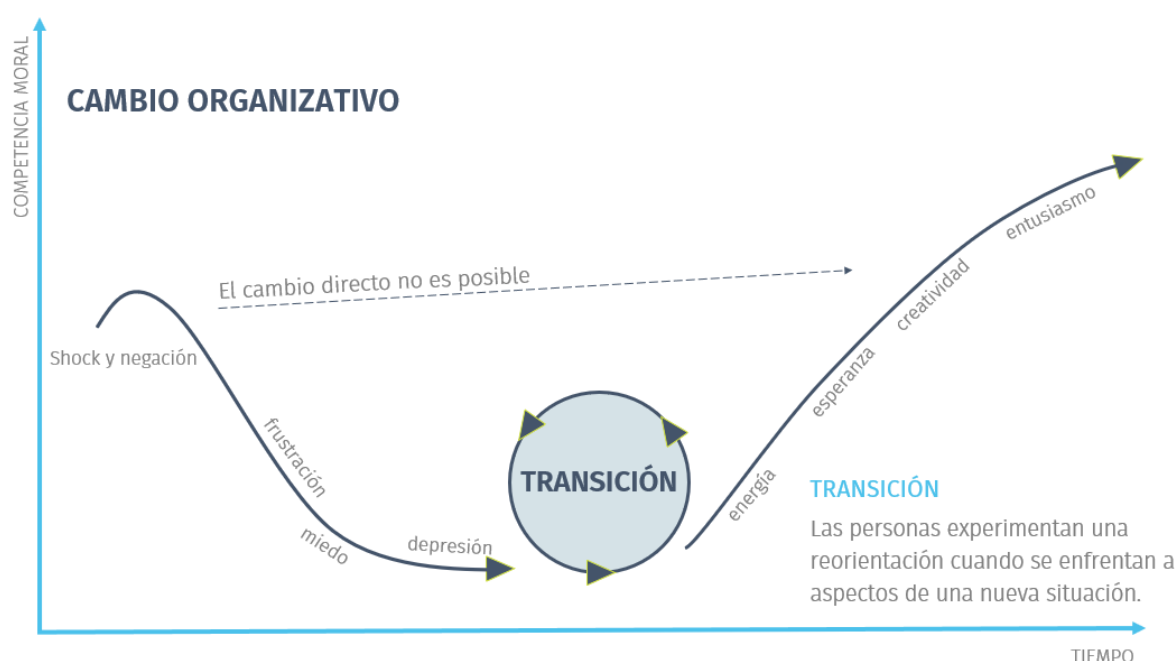
En aclaración, este capítulo es solo un consejo o apoyo para posibles cambios en una organización hoy y en el futuro. La gerencia decide junto con los empleados, la junta y las partes interesadas qué cambios se realizarán. Esto no es responsabilidad de solo unos pocos coaches de transición.

Parte del capítulo 4 discute de qué manera, desde qué visión y por qué métodos se puede implementar el enfoque centrado en el cliente.

Este capítulo trata ampliamente las consecuencias de la elección de un enfoque orientado al cliente, basado en una visión holística y un método de trabajo humanista para (partes de) la organización.

Para concretar y apoyar este enfoque, el consorcio ha desarrollado dos documentos que forman parte del LMS. El primer documento se llama Plan de transición para INTENSE. El segundo documento contiene, como ejemplo, una elaboración de un plan de transición.





5.2 INTERACCIÓN CENTRADA EN EL TEMA (TCI)

La introducción de un sistema integral centrado en el cliente para guiar y trabajar con NEET no solo le pide al coach y al cliente que cambien su mentalidad, sino que afectarán a otras partes de la organización; tal vez incluso toda la organización. (Ver el Resumen y la imagen de arriba).

Los coaches que regresan de su programa de capacitación en Berlín no trabajarán de manera independiente y aislados como un Coach de transición con sus clientes en sus países de origen, sino que también deben capacitar a otros coaches en un programa de Capacitación para capacitadores.

Es por eso que INTENSE solicita al consorcio de coaches de transición, equipos y gestión de organizaciones participantes en Alemania, los Países Bajos, Chipre, Turquía, España y Estonia para desarrollar un programa en la segunda fase del proyecto (2018-2019) con respecto a las **TRANSICIONES** que serán introducidos e implementados en su propia organización.

Un proceso de transición como se describió anteriormente es difícil de iniciar e implementar y no se puede forzar de arriba hacia abajo. Para ayudar a una organización y a los equipos con este proceso, presentamos la **INTERACCIÓN CENTRADA EN EL TEMA (TCI)** y **EL MODELO DE CUATRO FACTORES**.

¿Qué es la interacción centrada en el tema (TCI)?

La interacción centrada en el tema puede describirse como un sistema y una metodología. Como sistema, TCI tiene una visión del mundo que se basa en la psicología humanista y la dinámica de grupo. También es una metodología para promover el desarrollo humano y mejorar la efectividad humana.



En esencia, el objetivo de TCI es facilitar la interacción entre tareas e individuos con el fin de fomentar el desarrollo de hechos, sociales y de competencia propia.

- ✓ TCI ha sido desarrollado en los Estados Unidos por la psicoanalista y psicóloga Ruth Cohn y otros.
- ✓ TCI es un concepto para trabajar con grupos y equipos.
- ✓ Enseñar en las escuelas, la universidad o en educación continua para adultos. instrucción.
- ✓ Orientación e
- ✓ Dirigir las instituciones y sus empleados.
- ✓ Un diseño conceptual para el arte de vivir.

Durante los últimos 30 años, el concepto de TCI se ha extendido rápidamente y es uno de los métodos más utilizados en las áreas de Psicología Humanista y de Educación.

¿Cuáles son los usos de TCI?

- ✓ TCI tiene como objetivo ayudar a las personas a presentar y estructurar sus intereses de una manera responsable y autodeterminada y a utilizar los recursos de manera creativa.
- ✓ El programa de capacitación TCI tiene la intención de tener un efecto duradero, sabiendo que los éxitos rápidos a menudo no son realistas.
- ✓ Las personas que piensan diferente son tratadas con respeto.

¿Cómo funciona TCI?

Los individuos son vistos holísticamente, lo que significa que hay espacio para las tres dimensiones de cuerpo, alma y mente. Esto permite un ambiente de trabajo que libera la motivación y el potencial creativo. No se descartan las perturbaciones. pero se usa para mejorar la cooperación, haciendo posible un clima de estima y respeto mutuo.

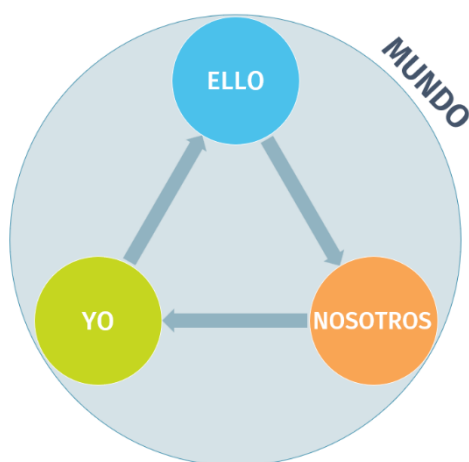
TCI enfatiza tanto las habilidades metódicas como la autenticidad personal.

Uso práctico

La interacción centrada en el tema se está utilizando en diversas aplicaciones: en gestión, en la universidad, en orientación y terapia psicológica, en supervisión, en educación, en pedagogía social y especial, en educación de adultos, en cuidado pastoral, en cuidado de pacientes , etc. Es el objetivo explícito de TCI no solo apoyar al líder, sino también permitir que un grupo se lidere a sí mismo.

El modelo de cuatro factores es parte de TCI.

Cada situación de aprendizaje puede verse determinada por cuatro factores:



I (INDIVIDUAL): las motivaciones, intereses, historias personales y niveles de participación de los participantes individuales.

Características-Necesidades-Ambiciones-Competencias-Emociones / Pensamientos y circunstancias privadas.

WE (GRUPO): Las relaciones, dinámicas y tipos de cooperación dentro del grupo.

Composición del equipo-Cultura colaborativa-Colegialidad-Open / Closed-Trust-Power / Rivalry

IT (TEMA): Los temas y el contenido de la capacitación.

Misión-Visión-Metas-Estrategia

GLOBE (CONTEXTO): El entorno de formación y organización.

Ambiente de trabajo-Cultura organizacional-Estructura organizativa-Partes internas y externas relevantes -desarrollos sociales

Cada grupo se define por estos cuatro factores: I (el individuo), WE (la interacción grupal), IT (la tarea), GLOBE (contexto). La apreciación y el apoyo del equilibrio entre los factores I-We-It en contexto representan la base del trabajo grupal de TCI.

Es tarea del líder del grupo TCI prestar atención al equilibrio dinámico entre los cuatro factores. El equilibrio entre la participación intelectual y emocional, el esfuerzo y la relajación, el habla, el silencio y la actividad son parte del **EQUILIBRIO DINÁMICO**.

El término dinámico significa que el equilibrio no es estático como una escala, pero es más como una bicicleta, es parte del proceso.

Un objetivo crucial en un equipo de TCI es crear una armonía y un equilibrio entre el individuo, el grupo, los temas explorados y el entorno en el que ocurre todo esto, al tiempo que reconoce que este equilibrio es dinámico. Hay un flujo continuo y un flujo contrario de las necesidades individuales a las necesidades del grupo, al tema, al individuo y en adelante.

La esencia de este modelo es la cooperación entre los cuatro factores, las relaciones mutuas y el establecimiento de tareas individuales.

5.3 DEFINICIONES DE GESTIÓN DE TRANSICIÓN

La definición INTENSE de gestión de la transición se creó comparando varias descripciones del trabajo de Derk Loorbach y Jan Rotman en la Universidad Erasmus de Rotterdam y una definición de la Escuela de Gestión de Maastricht.



El consorcio desarrolló una definición a medida para guiar a los NEET:

“La transición es un proceso visionario caracterizado por la aparición de nuevas estructuras, culturas y prácticas. Las transiciones se desarrollan cuando necesitamos innovaciones sociales y del sistema con respecto a los problemas sociales persistentes de los jóvenes que no están en educación, empleo o capacitación. (NEET) Según su capacidad, estos grupos objetivo no pueden obtener una calificación, pero pueden trabajar. Las personas que trabajan con NEET como coaches, gerentes, de hecho, toda la organización debe ampliar su pensamiento y cambiarse a sí mismos, a pesar de que es complejo y crea incertidumbre”.

5.4 FASES DE TRANSICIÓN

Fase 1 - Urgencia.

Fase 2 - Dejar ir.

Fase 3 - No saber.

Fase 4 - Creación.

Fase 5 - Nuevo comienzo.



Todas las fases son necesarias para un cambio significativo. Cada fase de transición tiene su propia contribución indispensable para el cambio de A a B. Si logra ver y reconocer esa contribución, puede ir a B con mayor facilidad y rapidez.

En cada cambio, en cada organización, estas fases son las mismas. Para lograr una transición exitosa, una organización tiene que pasar por todas las fases. El color de estas fases, y la forma en que tiene que gestionar las fases, es diferente en cada organización. Esto está determinado por la dinámica de la organización (la historia y los patrones en la organización). Sin intervenir en esa dinámica, no habrá cambios.

Finalmente, la transición está influenciada por factores del contexto. El cambio tiene consecuencias para el contexto; el contexto influye en el cambio. Para una transición exitosa, por lo tanto, debe haber una interacción con el contexto en el que opera la organización.

El comportamiento durante la transición no solo puede leerse como una expresión de las diferentes fases de la transición, sino también como una expresión de los patrones de la organización. Particularmente en la 'fase de no saber', la dinámica de la organización juega un papel adicional: el punto débil de la organización está empeorando mucho aquí. Esa es la reacción normal, y por lo tanto predecible, del sistema a cambiar. La resistencia al cambio, por lo tanto, le proporciona una cantidad increíble de información sobre la dinámica de la organización y, por lo tanto, conduce a la intervención. Si una organización quiere controlar las Transiciones que quiere desarrollar, es necesario analizar los desarrollos continuamente, para incorporar un proyecto como INTENSE en la organización debe hacerse correctamente, de lo contrario el proyecto está condenado al fracaso.

La transición es un proceso en el que no solo cambian las estructuras, sino también y especialmente las personas. Y solo si la gente cambia, la transición es posible.

5.5 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)

TQM es un sistema de gestión basado en el principio en el que cada miembro del personal se compromete a mantener altos estándares de trabajo en todos los aspectos de una organización.



En este sentido, la Gestión de Calidad Total complementa y optimiza la Gestión de Transición y se enfoca en el cambio a largo plazo.

La gestión de calidad es un enfoque holístico para el éxito a largo plazo que considera la mejora continua en todos los aspectos de una organización como un proceso y no como un objetivo a corto plazo. Su objetivo es transformar radicalmente la organización a través de cambios progresivos en las actitudes, prácticas, estructuras y sistemas.

TQM trasciende el enfoque de calidad del producto, involucra a todos en la organización.

¿Cómo funciona TQM?

TQM, también llamado Aseguramiento de calidad integrado o gestión de la calidad total, es un enfoque extenso y estructurado para la gestión organizacional que se enfoca en la mejora continua de los productos y la calidad del servicio basada en la retroalimentación continua.

Además de William Edwards Deming, Joseph Juran es también uno de los fundadores de Total Quality Management.

La gestión de calidad total se utiliza principalmente en los negocios, pero también puede utilizarse en el sector sin fines de lucro, siempre que se cambien varios términos. El producto representa el objetivo educativo que se debe alcanzar y los clientes son estudiantes y / o maestros.

★ Personalizable

Es de suma importancia darse cuenta de que los clientes siempre determinan el nivel de calidad. Independientemente de los esfuerzos que se realicen en el campo de la capacitación del personal o la mejora de los procesos, el cliente finalmente determina, por ejemplo, si la medición de la satisfacción o los esfuerzos realizados han ayudado a mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.

★ *Los procesos son el centro del*

Proceso del pensamiento, y el manejo procesal es parte de la base de TQM. Los procesos son líderes, y los sistemas y las personas apoyan estos procesos en función de los objetivos vinculados a la misión, visión y estrategia.

★ *Decisiones basadas en hechos*

La toma de decisiones dentro de la organización se lleva a cabo solo en base a hechos y no en base a opiniones (emoción e interés personal). Los datos deben corroborar esto aún más.

★ *Comunicación*

Se debe formular una estrategia de comunicación que esté en línea con la misión, visión y objetivos de la organización. Esta estrategia incluye a las partes interesadas, el nivel dentro de la organización, los canales de comunicación, la mensurabilidad de la efectividad, la puntualidad, etc.

★ *Mejorar continuamente*

Basado en las herramientas de medición adecuadas y el pensamiento innovador y creativo, se inician e implementan propuestas de mejora continua para desarrollar la organización a un mayor nivel de calidad.

Un método de apoyo es el ciclo PDCA.



En el trabajo de proceso, las organizaciones siempre serán impulsadas por los resultados. Pero, ¿cómo pueden las organizaciones enviarse a sí mismas para lograr los resultados deseados?

Este llamado **CÍRCULO DE DEMING** es una buena herramienta de control para monitorear la calidad de los cambios y mejoras dentro de la organización.

El ciclo PDCA representa la abreviatura de los cuatro pasos principales en el círculo: Plan (planear), Do (hacer), Check (comprobar) y (Re)Act (actuar de

nuevo).

El enfoque práctico para la Gestión de la Calidad Total. La implementación de TQM es la implementación de un concepto. No es un sistema que se está implementando, sino una idea que debe integrarse en la organización y su cultura.

La práctica ha enseñado que hay varios puntos de partida básicos que contribuyen al despliegue exitoso de TQM dentro de una organización.

5.6 AUMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN SUS PROPIOS RANGOS

Los socios participantes, si aún no lo han hecho, tienen la tarea de presentar el proyecto INTENSE en sus rangos. La importancia de esta tarea radica en el hecho de que la forma

de pensar y trabajar con la guía de los NEET requiere no solo una transición de las partes (gerentes, coaches) directamente involucrados, sino también de colegas en los departamentos de la organización. Uno debe ser consciente y comprender por qué ha cambiado el enfoque al trabajar con NEET.

Las presentaciones de PowerPoint o Prezi de las Reuniones de proyectos transnacionales (TPM) se pueden usar para reuniones internas o para socios fuera de su organización. En general, se puede decir que un proyecto como INTENSE debe integrarse en la organización como un todo. Si esto no se hace correctamente, el proyecto está condenado al fracaso a largo plazo. Se aconseja a los socios del consorcio que presten mucha atención a estas presentaciones.

Se ha dedicado un párrafo a cambiar la mentalidad. No solo cambia la mentalidad de los clientes, gerentes y coaches, sino también de las personas que trabajan en la organización.

5.7 CREAR UNA ESTRUCTURA INFLUYENTE CON LAS PARTES INTERESADAS

Una parte interesada: una persona, grupo u organización que tiene interés o preocupación en una organización.



Las partes interesadas pueden afectar o verse afectadas por las acciones, objetivos y políticas de la organización. Algunos ejemplos de partes interesadas clave son acreedores, directores, empleados, gobierno (y sus agencias), propietarios (accionistas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual el negocio obtiene sus recursos.

“En educación, el término parte interesada generalmente se refiere a cualquier persona que esté invertida en el bienestar y el éxito de una escuela y sus estudiantes, incluidos administradores, maestros, miembros del personal, padres, familias, miembros de la comunidad, líderes empresariales locales y funcionarios electos como miembros de la junta escolar, concejales y representantes estatales.

Las partes interesadas también pueden ser entidades colectivas, como empresas locales, organizaciones, grupos de apoyo, comités, medios de comunicación e instituciones culturales, además de organizaciones que representan grupos específicos, como sindicatos de docentes, organizaciones de padres y maestros y asociaciones que representan a superintendentes, directores, juntas escolares o maestros en disciplinas académicas específicas. En una palabra, los interesados tienen una "participación" (participación) en la escuela y sus estudiantes, lo que significa que tienen intereses o inquietudes personales, profesionales, cívicos o financieros. En términos generales, el uso de las partes interesadas en la educación pública se basa en el reconocimiento de que las escuelas, como instituciones públicas respaldadas por los ingresos fis-

cales estatales y locales, no solo son parte y responsables de las comunidades a las que sirven, sino que también están obligadas a involucrar comunidad más amplia en decisiones importantes relacionadas con la gobernanza, el funcionamiento o la mejora de la escuela ". (El GLOSARIO DE REFORMA DE LA EDUCACIÓN es un recurso integral en línea que describe términos, conceptos y estrategias de mejora escolar ampliamente utilizados para periodistas, padres y comunidad miembros.)

Basado en el texto anterior, el entrenamiento de los NEET y la forma de trabajar con este grupo vulnerable es eminentemente una actividad en la que los interesados pueden / deben desempeñar un papel. El desarrollo de una red de partes interesadas es importante para comprender las instituciones, las personas y los grupos de la organización iniciadora.

La idea de una "parte interesada" se cruza con muchos conceptos y estrategias de reforma escolar, como equipos de liderazgo, liderazgo compartido y voz, que generalmente buscan expandir el número de personas involucradas en la toma de decisiones importantes relacionadas con la organización, operación de una escuela, y académicos. Por ejemplo, el liderazgo compartido implica la creación de roles de liderazgo y oportunidades de toma de decisiones para maestros, miembros del personal, estudiantes, padres y miembros de la comunidad, mientras que la voz se refiere al grado en que las escuelas incluyen y actúan sobre los valores, opiniones, creencias y perspectivas. Y antecedentes culturales de las personas en su comunidad. Las partes interesadas pueden participar en un equipo de liderazgo, asumir responsabilidades de liderazgo en una escuela o dar "voz" a sus ideas, perspectivas y opiniones durante foros comunitarios o reuniones de la junta escolar, por ejemplo.

Aquí es importante distinguir entre las partes interesadas que son esenciales para una organización educativa y las partes interesadas que juegan un papel pequeño.

Entonces, una organización tiene que decidir: ¿quiénes son los interesados importantes para nosotros. ¿qué van a hacer, cómo van a hacer eso y cómo los mantenemos involucrados?

Se deben tomar algunas medidas para aumentar la participación de las partes interesadas y el establecimiento de una estructura de consulta regular para mantener la participación de las partes interesadas.

Análisis de partes interesadas o análisis de los stakeholders

Como el término 'análisis de partes interesadas' ya lo dice, usted se imagina a todas las partes interesadas de su organización, examina sus intereses y pregunta de qué manera pueden ayudar y cómo los mantenemos involucrados. En Internet puede encontrar muchos instrumentos de análisis. Después de este proceso de análisis, debe decidir: ¿quiénes son las partes interesadas importantes ¿qué van a hacer, cómo van a hacer eso y cómo los mantenemos involucrados?

Se deben tomar algunas medidas para aumentar la participación de las partes interesadas y el establecimiento de una estructura de consulta regular para mantener la participación de las partes interesadas.

1. Determina un enfoque.
2. Busca buenas prácticas.
3. Encuentra enlaces a los arreglos existentes.
4. Inventario de pasantías en empresas.
5. Acérquese a las instituciones municipales y regionales pertinentes para obtener y mantener el apoyo.
6. Haga a alguien responsable de la dirección de estas actividades.
7. Hacer a alguien responsable de informar.

Mapeo de actores en 4 pasos

1. Definen sus partes interesadas
2. Analizar las partes interesadas por impacto y influencia
3. Plan de gestionar las comunicaciones de las partes interesadas e informar
4. Engage con subgrupos de interés

Mapeo de las partes interesadas en diferentes niveles

de cliente	coach de la transición
pares	Otros coaches de
amigos	la red
de la familia	de trabajadores sociales
maestros	Personas
De los trabajadores sociales	Colegas en la organización
instructores	gerentes
centros de trabajo	expertos en varios niveles
empleadores empleadores	organizaciones
deportivas y culturales	centros de trabajo

5.8 LEYES Y REGLAMENTOS

En todos los países participantes se tratan las legislaciones. Es obvio que hay muchas diferencias. También está claro que las leyes y reglamentos tienen un gran impacto en la práctica en las escuelas e instituciones. Además, las leyes y reglamentos en un país son más estrictos que en otros. Algunos países tienen mucha influencia del gobierno. En otros países, las leyes y regulaciones son más como un marco: las escuelas y las instituciones son libres de dar forma a la práctica dentro de los límites de las regulaciones / marco.

Para INTENSE es importante tener una visión general de las leyes y reglamentos en los diferentes países con respecto a la orientación para el trabajo, los compromisos para los solicitantes de empleo, las prestaciones por desempleo.

Una posible propuesta podría ser: que los gobiernos se aseguren de no regular en exceso, lo que hace que las iniciativas basadas en la creatividad sean imposibles. La experiencia con INTENSE y la otra

forma de entrenamiento muestra que tener alguna buena regulación es útil.

Para obtener más información sobre las leyes y reglamentos, comuníquese con los socios INTENSE para informarle.

5.9 UN LUGAR PARA FORMAR

El proyecto INTENSE en los países europeos puede desarrollar diferentes conexiones estructurales y organizativas. La tarea de los equipos del proyecto en los países participantes es desarrollar posibles propuestas adaptadas a las diferentes condiciones nacionales:

- ✓ Una oficina de transición ubicada en el instituto de educación secundaria.
- ✓ Una unidad organizativa independiente en forma de una oficina de mentores.
- ✓ Una unidad organizativa basada en la parte de la empresa que está vinculada a la contratación.

En el esquema SORC (ver página 26), la S representa estímulo que representa situaciones que preceden a una determinada experiencia. En el comportamiento, siempre hay una causa en el entorno, en el entorno del cliente.

Es por eso que se debe prestar atención a la ubicación donde se lleva a cabo el entrenamiento. En vista de los problemas del grupo objetivo y el comportamiento correspondiente, podría ser ventajoso proporcionar un entorno libre de estímulo / pobre.

5.10 POLÍTICA DE CALIDAD, CONTROL DE CALIDAD Y GARANTÍA DE CALIDAD.

Cuando se ha demostrado que la introducción de un nuevo enfoque en educación (INTENSE) es efectiva, ofrece resultados que son mejores en comparación con los métodos anteriores. El nuevo enfoque debe garantizarse en el futuro. Por lo tanto, cada proyecto que intenta cambiar la práctica de la enseñanza necesita un programa de calidad.

★ *Política de calidad (definiciones)*

1. Todo lo que la institución quiere hacer en los próximos años para proporcionar buena calidad y mejorar esa calidad.
2. Descripciones de los objetivos en términos de calidad, nivel de calidad y caminos que deberían conducir a él.
3. Los objetivos de una institución con respecto a la calidad, así como las formas y medios que conducen al logro de estos objetivos. Estos deben reflejarse formalmente en una declaración de gestión.

★ *Control de calidad (definiciones)*

1. Esa parte de la gestión de calidad que se centra en cumplir con los requisitos de calidad.
2. Prueba de los estándares de calidad de un producto o servicio.

★ **Garantía de calidad (definiciones)**

1. Todas las actividades de la función de gestión general que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y la implementan a través de la planificación de calidad, el control de calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad dentro del sistema de calidad.
2. El aseguramiento de la calidad puede definirse como "el control de un proceso de mejora continua para cumplir con los requisitos de calidad". Esto siempre se refiere a la relación entre sus propios objetivos y aspiraciones, asegurándolos en políticas, gestión y procesos y cómo los resultados se relacionan con los objetivos.

★ **Del control de calidad al aseguramiento de la calidad**

El control de calidad y el aseguramiento de la calidad son dos conceptos que juegan un papel importante en el contexto de la calidad de la educación. El control de calidad implica la verificación posterior de si se logra la calidad deseada.

Por garantía de calidad, no solo observamos los resultados de los alumnos o estudiantes, sino que observamos en particular si se cumplen todas las condiciones para lograr buenos resultados, por lo que también analizamos el proceso de aprendizaje, el apoyo y las instalaciones, materiales y pruebas. A diferencia del control de calidad que conduce a acciones correctivas, el aseguramiento de la calidad se centra en la prevención, evitando que se entreguen productos de baja calidad.

En el LMS brindamos más información sobre el aseguramiento de la calidad: un ejemplo son los datos de brujas que debemos recopilar durante un proceso de entrenamiento y cómo una estrategia de supervisión ayuda a los coaches a mantener la distancia profesional y apoyar a los clientes para lograr sus objetivos.

★ **Referencias**

- ✓ Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Gestión de la transición en el contexto urbano: manual de orientación. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, 2014
- ✓ [Drift.eur.nl/nl/publicaties/transition-management](https://drift.eur.nl/nl/publicaties/transition-management)
- ✓ Generalista que trabaja con jóvenes y familias en los Países Bajos. Piet Hil-verdink Octubre de 2013. Instituto Nederlands Jeugd
- ✓ Mary Anne Kuebel (ed.): Living Learning. Een lezer en thema-gecentreerde interactie, Media House Delhi, ISBN 81-7495-104-0
- ✓ Philipp Bachmann: The Timeless Way of Educating. Thema-gecentreerde interactie, een patroontaal door Ruth C. Cohn in: Proceedings van de 22e conferie over patroontalen van programma's. The Hillside Group, Pittsburgh, PA 2015, página 22: 1-22: 28, ISBN 978-1-941652-03-9
- ✓ Cohn: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion ". 1975, p. 120
- ✓ <https://youtube/u5pli3ZI0iE>
- ✓ Gestión de calidad total y excelencia operativa. Autor: John S. Oakland. Editor: Taylor & Francis Ltd. Libro en rústica 9780415635509 Abril 2014 500 páginas.

- ✓ Círculo de Deming. Ronald Beckers en Vera Roelofs 978-90-01-78314-3 © 2010
Noordhoff Uitgevers bv

6 EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL COACH DE TRANSICIÓN

6.1 RESUMEN

El desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento para coaches INTENSE es la consecuencia lógica de los capítulos 1 a 5. Después de todo, INTENSE es un proyecto con antecedentes filosóficos, un nuevo enfoque para los jóvenes. No en Educación, Empleo o Capacitación y la aplicación práctica de muchos instrumentos y métodos en el campo del enfoque integral del cliente y la gestión de la transición. Para los coaches de los diferentes países participantes, estos son más o menos nuevos, diferentes habilidades que necesitan ser entrenadas. Las habilidades no solo aparecen de la nada.

Además, los coaches son las figuras clave del nuevo enfoque centrado en el cliente.

Por lo tanto, el consorcio decidió organizar un programa de entrenamiento intensivo de cinco días teniendo en cuenta que solo un enfoque integral con el uso de métodos de intervención con un origen en la psicología humanista, basado en el holismo, puede ser una solución para integrar los NEET. El programa en general tiene dos propósitos:

1. Capacitar a coaches procedentes de Alemania, los Países Bajos, Chipre, Estonia, España y Turquía para capacitar a los coaches según lo previsto en este proyecto. En total tres cursos con 3 x 12 coaches.
2. Entrenar a los coaches para que se conviertan en expertos en el concepto Formar al Formador.

Dos socios son responsables del programa The Training: LCEducational Ltd. (Chipre) y SBH Südost GmbH (Alemania) con el apoyo de Eskwadraat (Países Bajos).

- ✓ LCEducational presentó diferentes PowerPoints durante las reuniones en los Países Bajos, Estonia y Chipre. Estos PPP se utilizan para la carta y también están disponibles en el LMS como información adicional.
- ✓ SBH Südost GmbH y LCEducational desarrollaron el programa de capacitación real con descripciones de talleres extendidos que se publican junto con esta Carta.
- ✓ Un programa que llevan a cabo dos formadores de SBH Südost GmbH - Alemania, quienes tienen años de experiencia en capacitación y han sido introducidos a la **PSICOLOGÍA HUMANÍSTICA** y sus derivados.

¡Atención!

Para ser claros: no es posible capacitar a los participantes para convertirse en un COACH DE TRANSICIÓN totalmente capacitado en una

semana. (5 días) Eso sería una ilusión. Estos cinco días son solo el comienzo para convertirse en un coach de transición. Un comienzo intensivo, pero nada más que un comienzo. El objetivo general y los objetivos diarios proporcionan solo una descripción general de lo que debe cubrirse en una capacitación intensiva de muchas semanas repartidas en un período más largo.

En el programa de capacitación INTENSE que los participantes reciben unas semanas antes de que se muestren los temas de capacitación que se discutirán. Se prestará especial atención para alentar a los participantes a continuar trabajando en sus habilidades y conocimientos durante la capacitación.

Se les pide a los participantes que preparen la semana de capacitación haciendo "tarea". Se espera que cada participante lea la Carta y algunas partes del Sistema de Gestión del Aprendizaje.

Se publicará un programa de capacitación con varias hojas de trabajo, por lo que no es obvio publicar mucho más en esta Carta que información general sobre los objetivos, las metas y los resultados del aprendizaje, la selección de coaches, las cualidades de los coaches de transición, el concepto de capacitar al capacitador, El entorno del coaching y la pregunta de qué es el coaching y qué no. Para una visión completa del programa de capacitación con descripciones extendidas del taller, consulte el LMS.



La Universidad de Málaga (España) establecerá el curso de formación en su programa educativo. Todos los participantes recibieron un certificado con un marcado "certificado por la Universidad de Málaga".

6.2 OBJETIVOS

El objetivo general: El objetivo general de un coach de transición es implementar el programa INTENSE en su organización / país. Para lograr esto, el coach de transición trabajará hacia un enfoque holístico, humanista y centrado en el cliente. Obtendrá experiencia práctica trabajando con clientes. Transition Coach difundirá su conocimiento, aplicará el concepto INTENSE y creará y utilizará una red de Transition Coaches en su país / organización utilizando el método Train-the-Trainer.

Los objetivos diarios: Los objetivos diarios son los resultados de aprendizaje de los cinco días del programa de capacitación presencial como se muestra a continuación.

Los temas principales del programa de cinco días son:

1. Introducción
2. Antecedentes conceptuales
3. Comunicación

4. Herramientas de manejo de conflictos, Plan de acción, Sistema de gestión de aprendizaje
5. Implementación INTENSE

Tanto el objetivo general como los objetivos de la capacitación presencial se ofrecen a los participantes como un comienzo. punto para una mayor difusión del concepto INTENSE. En general, el programa de capacitación se dividirá en varios temas que se distribuirán en los cinco días de capacitación. El primer período de capacitación está programado para mayo de 2018, el segundo en noviembre de 2018 y el último entrenamiento en diciembre de 2018.

El consorcio considera que el programa de capacitación es un proceso dinámico. En base a la primera capacitación, se realizarán cambios y / o mejoras en el segundo y tercer programa.

Parte del programa de capacitación es el modelo Train the Trainer y también vemos un proceso dinámico en este enfoque.

Terminología

- ✓ Instructores de: los instructores de SBH que realizan el programa de capacitación en Berlín tres veces.
- ✓ Participantes: Un total de 30 participantes en el programa de capacitación en Berlín.
- ✓ Coach de transición: el coach certificado que va a entrenar a un cliente en su propia organización de conformidad con el programa INTENSE.
- ✓ Entrenar al coach formado: el coach de transición certificado que difunde el conocimiento y las habilidades de un coach de transición y, por lo tanto, desarrolla una red.

Los objetivos del entrenamiento

El programa de entrenamiento se divide en (3 veces) un período de cinco días.

★ Día 1: Introducción

OBJETIVO: Al familiarizarse con el plan de estudios de capacitación básica y el concepto de coaching de transición, los Coaches de Transición se vuelven conscientes de sí mismos y de su papel futuro. Los coaches de transición comprenderán los antecedentes del proyecto INTENSE y se darán cuenta de la importancia del entrenamiento. Además, los coaches de transición se motivan para iniciar el programa de capacitación ellos mismos siguiendo una lista de instrucciones sugeridas. Además, los participantes pueden definir y distinguir el concepto de coaching de otros modelos de asesoramiento y consultoría.

OBJETIVOS. Al final del primer día, los participantes (futuros Coaches de transición) podrán:

- ✓ Explicar el propósito del proyecto INTENSE y sus talleres

- ✓ Describir el concepto, los antecedentes y los objetivos de la capacitaciónla capacitación
- ✓ Compartir sus conocimientos previos en el campo decon sus compañeros participantes
- ✓ Establezca metas para su desarrollo profesional como Coach de transición
- ✓ Comprenda y defina los términos Entrenamiento de transición, Coach, NEET, Coach.
- ✓ Defina el concepto de coaching y sepárelo del asesoramiento, la psicoterapia, la consulta, el asesoramiento y la tutoría.
- ✓ Comprenda el plan de estudios básico de Coaching de transición y capacite a los coaches para obtener una lista predefinida de puntos sugeridos.

★ *Día 2 - Antecedentes conceptuales*

OBJETIVO: los participantes comprenden el marco psicológico en el que se basa el coaching de transición. Además, los participantes pueden aplicar las técnicas al grupo objetivo NEET.

OBJETIVOS: Al final del día dos, los Coaches de transición podrán:

- ✓ Captar la teoría de la personalidad de Carl Rogers y el enfoque humanista y holístico del coaching
- ✓ Aplicar técnicas básicas de entrevistas no directivas centradas en el cliente
- ✓ Reflejar emociones
- ✓ Relacionar los antecedentes teóricos con su práctica de entrenamiento
- ✓ Use técnicas de entrevista sistémica, como preguntas circulares y preguntas reflexivas

★ *Día 3 -comunicación*

OBJETIVO: los participantes adquieren técnicas de comunicación apropiadas que son cruciales para entrenar NEET. Estas técnicas son escuchar activamente, reformular y reflejar emociones de manera positiva, entre otras. En comparación con los métodos de comunicación en los que los futuros Coaches de transición ya tienen experiencia, los participantes aprenden cómo aplicar el Análisis transaccional, los cuatro lados de un mensaje y las entrevistas no directivas en el proceso de coaching NEET. Por lo tanto, los participantes aprenden a motivar a los coaches y a llevar a cabo un proceso de entrenamiento de manera productiva.

OBJETIVOS: Al final del día tres, los futuros coaches de transición podrán:

- ✓ Comunicarse adecuadamente tanto a nivel verbal como no verbal.
- ✓ Comuníquese de manera positiva y productiva
- ✓ Haga que los NEET hablen sobre sus pensamientos, sentimientos e ideas.
- ✓ Escucha de manera activa y empática.
- ✓ Entrevista NEET de manera no directiva

★ *Día 4 - Herramientas de gestión de conflictos, establecimiento de objetivos, LMS*

OBJETIVOS:

- ✓ Los participantes aprenden a manejar y resolver conflictos a lo largo del proceso de entrenamiento utilizando los métodos relacionados.
- ✓ Los participantes pueden establecer y seguir objetivos con los coaches de NEET.
- ✓ Los participantes aprenden a usar el sistema de gestión del aprendizaje, ya que necesitan información durante el proceso de capacitación y entrenamiento.

OBJETIVOS: Al final del día cuatro, los futuros participantes podrán:

- ✓ Aplicar entrevistas no directivas, Análisis transaccional y los cuatro lados de un mensaje para gestionar y resolver conflictos entre el coach y el cliente
- ✓ Ayudar a los clientes a resolver problemas y conflictos
- ✓ Desarrollar un plan de acción individual con su cliente
- ✓ Permita que los clientes establezcan sus propias metas INTELIGENTES y las sigan de acuerdo con el modelo GROW.
- ✓ Utilice el LMS para sus propósitos.

★ *Día 5: Implementación de*

OBJETIVOS INTENSE:

- ✓ Los participantes se familiarizan con los pensamientos detrás de la Gestión de la transición.
- ✓ Los participantes aprenden cómo encontrar y aplicar herramientas de entrenamiento adecuadas para el coach NEET específico. Los futuros coaches de transición pueden hacerlo compartiendo su experiencia, trabajo en red y su propia investigación.
- ✓ Los coaches de transición pueden desarrollar ideas y planes individuales sobre cómo incluir activamente a los interesados mediante el mapeo, la priorización, la comunicación y, por lo tanto, la creación de su red INTENSE.

OBJETIVOS: Al final del quinto día, los futuros Coaches de transición podrán:

- ✓ Trabajar de acuerdo con principios éticos reconocidos de coaching
- ✓ Investigar herramientas de coaching y aplicarlas en el proceso individual de coaching NEETs
- ✓ Reflexionar y dar retroalimentación sobre el curso de entrenamiento INTENSE y sus experiencias con él.
- ✓ Utilice una nueva red de becarios del curso de capacitación.

Además de este programa de capacitación (objetivos), hay algunos temas que deben discutirse e insertarse aleatoriamente de acuerdo con las necesidades y deseos de los participantes y coaches.

- ✓ ¿Cómo lidiar con problemas graves de comportamiento?
- ✓ Explicando el alcance de la transición (cambiando la organización a través de TCI) ver el capítulo 5.
- ✓ Técnicas de visualización.
- ✓ Crear una red de coaches de transición.
- ✓ Crear una comunidad de participantes de la semana de capacitación.
- ✓ Crea momentos de reflexión y relajación en el programa de entrenamiento.
- ✓ ¿Cómo entrenar al coach?
- ✓ ¿Cómo acceder a las necesidades del cliente?
- ✓ Haga hincapié en la importancia de encontrar las herramientas de prueba adecuadas.

6.3 LOS REQUISITOS DE UN COACH INTENSO.

El coaching es una profesión. En el entrenamiento, los coaches reciben los medios para mantener una buena conversación de entrenamiento. Eso no es tan fácil como parece, porque una buena discusión de coaching debe cumplir con todo tipo de condiciones.

En el programa de entrenamiento se discuten y se entrenan las cualidades de un coach. La más importante de estas cualidades son las siguientes.

¿Qué es un buen coach?

★ **Un buen coach presta su atención al CLIENTE al 100%.**

Esto significa que el coach no está preocupado por sus propios problemas o desafíos durante el entrenamiento.

★ **Un buen coach guarda su opinión para sí mismo, a menos que se le pida.**

En general, el coach no aconseja. Esto se debe a que la solución que funciona para el coach no tiene que ser adecuada para el cliente. Y el cliente es responsable de sí mismo.

★ **Un buen coach no juzga.**

No hay bueno ni malo. Todo lo que importa es lo que el cliente necesita.

★ **Un buen coach siempre es solidario y positivo.**

Un coach brinda apoyo y le hace saber al cliente que comprende lo que piensa.

★ **Un buen coach lo guía para encontrar una solución que funcione para usted.**

El coaching es personalizado. Por lo tanto, las soluciones que funcionan para otra persona no necesitan ser adecuadas para este cliente. La solución también debe ser realista y factible.

★ **Un buen coach hace preguntas que hacen pensar al cliente.**

Una buena pregunta llega en el momento adecuado y ayuda al cliente a continuar. Una buena pregunta nunca comienza con un verbo.

★ ***Un buen coach continúa preguntando de manera amistosa hasta que llega al núcleo.***

Con las preguntas llega al punto en que los detalles no importan y los asuntos de menor importancia ya no son relevantes. En este punto, pueden ocurrir cambios significativos.

★ ***Un buen coach está realmente interesado y curioso.***

Un buen coach siente curiosidad por sus motivos y quiere saber qué motiva a un cliente.

★ ***Un buen coach trabaja basado en el respeto mutuo.***

Debe haber equivalencia entre el coach y el cliente. Respeto significa tomarse en cuenta el uno al otro.

★ ***Un buen coach nunca da información sobre la conversación a terceros.***

El coaching es extremadamente confidencial.

★ ***Un buen coach se enfoca y da estructura a la conversación.***

★ ***Un coach hace un objetivo claro al comienzo de la conversación.***

Al final de la entrevista se presenta un resumen con una conclusión y, si es necesario, un plan de acción.

6.4 SELECCIÓN DE LOS ALUMNOS

Los coaches candidatos se seleccionan del grupo de empleados y / o partes interesadas. Este documento es una herramienta para todos los socios en preparación para la capacitación real.

Para seleccionar a los coaches que se capacitarán, los socios necesitan información para seleccionar candidatos. No hace falta decir que esta sección solo ofrece ideas que pueden beneficiar a los socios y futuros usuarios. Nuestro consejo es que se mantenga lo más cerca posible de sus propios hábitos al seleccionar los coaches de transición.

El nivel base de los empleados calificados que se capacitarán en el programa INTENSE como Coach de transición y Coach puede caracterizarse por varios criterios. En la página siguiente seguimos la Aplicación, que es obligatoria.

El trabajador cualificado requiere:

- ✓ un título como un maestro artesano / universidad grado
- ✓ pedagógicas o experiencia psicológica
- ✓ experiencias con el grupo objetivo de los jóvenes desfavorecidos
- ✓ experiencia en la creación de redes, especialmente en la participación de las instituciones sociales en el trabajo pedagógico y de gestión de los casos, si es necesario

Véase a continuación el resumen de más habilidades requeridas por un coach de transición y las cualidades que los coaches candidatos deberían / podrían ser seleccionados para el programa de capacitación:

- ✓ No ser "demasiado tímido"
- ✓ Tener un conocimiento básico de inglés
- ✓ Tener alguna experiencia en trabajo social
- ✓ Tener alguna experiencia de entrenamiento inicial
- ✓ Ser capaz de mantener una distancia profesional
- ✓ Sea un buen comunicador
- ✓ Tenga sentido del humor
- ✓ Sea capaz de resolver / manejar problemas
- ✓ Piense en las posibilidades
- ✓ Sea curioso y muestre interés
- ✓ Tenga conocimientos básicos de psicología, regulaciones y leyes
- ✓ Sea un buen oyente - haga preguntas
- ✓ Sea consistente
- ✓ Sea un motivador - empoderamiento
- ✓ Ser flexible
- ✓ Tener una mentalidad positiva - Sí, puedo
- ✓ En la búsqueda de buenos coaches Las cualidades y otros pueden ser discutidos para finalmente reclutar a los candidatos correctos para seguir la capacitación y convertirse en Coach de Transición.

6.5 CONCEPTO DE FORMAR AL FORMADOR

¿Qué es exactamente el concepto de formar al formador?

El Train the Trainer o modelo de formación de formadores es una estrategia de capacitación ampliamente utilizada en el lugar de trabajo. El capacitador, un experto en la materia, capacita a otros empleados, por ejemplo, en el uso de un programa de enseñanza, y simultáneamente les enseña cómo capacitar a otros en el uso de este programa. El método ofrece distintas ventajas sobre otros modelos de capacitación porque los alumnos generalmente aprenden más rápido y retienen la información mejor que en otros modelos de enseñanza. INTENSE es principalmente un proyecto enfocado en el cambio. En los capítulos anteriores se introduce un enfoque nuevo y diferente de los NEET.



- ✓ Queremos preparar a nuestros coaches para presentar la información de manera efectiva, para liderar actividades que refuercen el aprendizaje.
- ✓ Queremos que lideren debates, escuchen y hagan observaciones precisas.
- ✓ Queremos que ayuden a los participantes a vincular la capacitación con sus trabajos y experiencia.

Cosas a tener en cuenta cuando se utiliza el Capacitar al capacitador enfoque de:

- ✓ Elegir a los candidatos adecuados para ser capacitados
- ✓ Prepárese para los errores
- ✓ Prepárese para las críticas constructivas

Los investigadores (Ross-Gordon 2001) han descubierto que los capacitadores que se preparan para el rol de capacitación / mentoría por participar en talleres de capacitación de formadores aumenta su potencial para mejorar el crecimiento profesional y el desarrollo de los maestros de clase y también aumenta los resultados de aprendizaje para los niños. Los resultados de este mismo estudio también informan que los formadores de formadores (ToT) experimentan un crecimiento en las siguientes áreas:

- ✓ exposición a perspectivas nuevas y diversas a medida que trabajan con los maestros de clase,
- ✓ habilidades mejoradas de entrenamiento y escucha,
- ✓ mayor satisfacción laboral,
- ✓ habilidades de liderazgo,
- ✓ participación profesional.

El LMS se introducirá durante el cuarto día de la semana de capacitación, relacionado con la Carta INTENSE y los métodos, técnicas y / o teorías de intervención mencionados en él, para que su valor quede claro para los coaches.

En primer lugar, queremos que se conviertan en excelentes coaches de transición para sus clientes y para la organización.

6.6 ENTORNO DE ENTRENAMIENTO

Esta sección no es una parte real del programa de entrenamiento. Aquí nos centraremos en el entorno ambiental o la atmósfera de coaching. Un ambiente honesto en el que se entrenará a un cliente también afecta los resultados del entrenamiento. (Ver el modelo SORC) Los indicadores de una atmósfera fructífera de coaching son:

- ✓ Confianza
- ✓ Creatividad
- ✓ Expresión libre de opinión
- ✓ participación
- ✓ Espacio de
- ✓ No demasiadas distracciones
- ✓ Un lugar tranquilo para trabajar

6.7 ¿QUÉ ES COACHING Y QUÉ NO?

El límite entre el entrenamiento y la terapia es solo una línea muy fina. Pero siempre debe haber una diferencia.

Un coach no es un terapeuta.

En general, un coach no profundiza en el pasado de una persona y no aborda problemas personales. El coach especialmente quiere asegurarse de que se encuentren y desarrollen formas que puedan aumentar la autoeficacia para que se puedan alcanzar los objetivos que se desean alcanzar. Cuando el terapeuta se enfoca principalmente en reducir las quejas psicológicas y la disfunción del cliente para restaurar su bienestar, el coach se enfoca en mejorar el rendimiento y la productividad del cliente. Además, los objetivos

del cliente se centran, aunque se tiene en cuenta el bienestar del cliente. El punto de partida para el coaching es que todos tienen todos los talentos, pero a menudo no los utilizan. Esto hace que uno sea menos efectivo o feliz. Un coach se asegura de que una persona utilice sus poderes de manera óptima y actúe como una caja de resonancia y catalizador, permitiendo que las personas crezcan y vivan en equilibrio con más satisfacción y placer.

Coaching no es asesoramiento

6.8 CÓDIGO ÉTICO

El Consejo Europeo de Mentoring & Coaching (EMCC) desarrolló un [Código de Ética](#). Este código de ética o código ético establece la expectativa de mejores prácticas en coaching (y mentoring) y promueve el desarrollo de la excelencia en coaching (y mentoring).

EMCC está registrada como una 'asociación internacional sin fines de lucro' (IVZW -Internationale Vereniging zonder Winstoogmerk) en Bélgica con el número de registro 0819.495.590. La dirección registrada es: EMCC, 63A Sceptrestraat, 1050 Bruselas, Bélgica

Nuestra dirección de correspondencia es: PO Box 3154, Marlborough, Wiltshire, SN8 3WD, Reino Unido

★ Referencias

- ✓ Supervisie en educatief leiderschap: een ontwikkelingsbenadering CD Glickman, SP Gordon, JM Ross - Gordon - 2001.
- ✓ HET GEHEIM VAN DE TRAINER. Lianne Kaufman y Janneke Ploegmakers, ISBN 9789 0430 213 64. tweede editieCENTRAL
- ✓ <https://work.chron.com/train-trainer-model-5463.html>

7 IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL ENFOQUE INTEGRAL SOBRE EL CLIENTE

7.1 RESUMEN

Pensamiento sobre el proyecto INTENSE, surgió la idea de apoyar el proyecto científicamente durante la fase de implementación y la posterior fase de evaluación. Es una buena idea desarrollar un nuevo enfoque para una forma centrada en el cliente de trabajar con NEET, pero además de eso es importante medir el cambio en los diferentes enfoques de NEET. En otras palabras: investigar cómo el enfoque centrado en el cliente ofrece mejores resultados para los NEET.

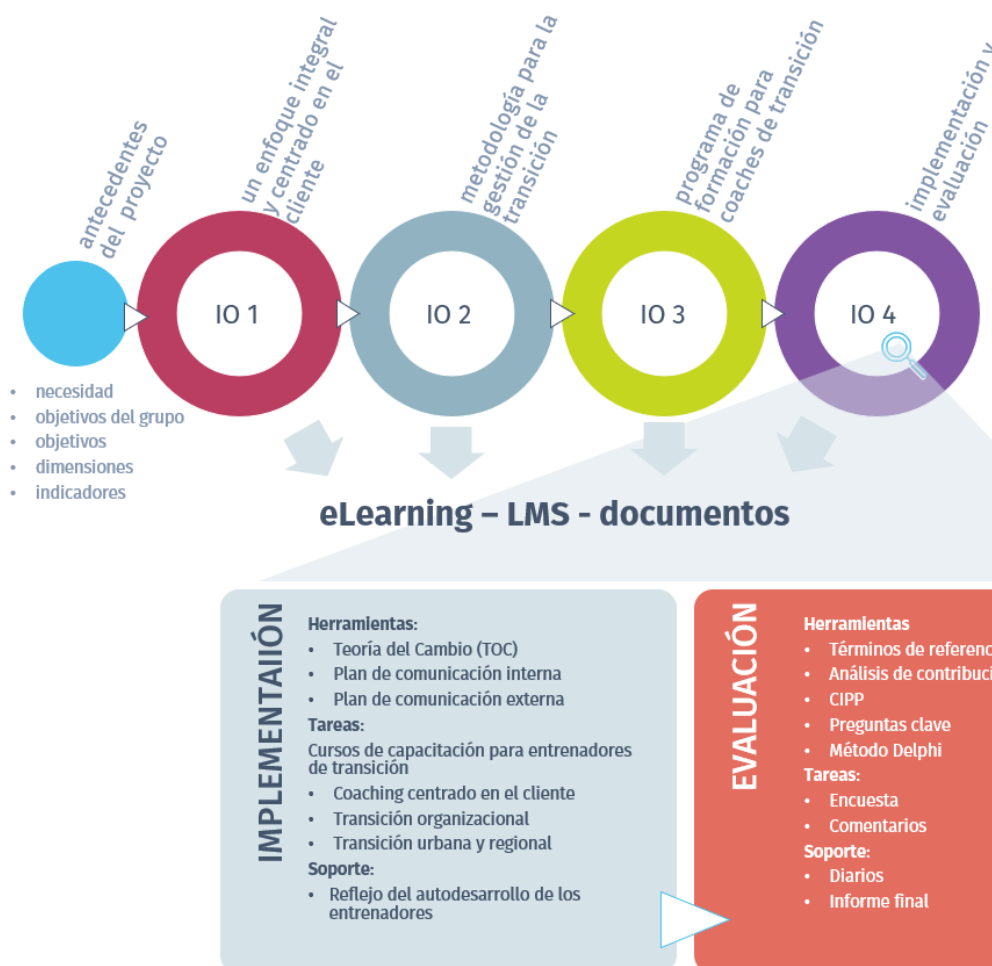
El consorcio decidió solicitar a la Universidad de Málaga (España) que llevara a cabo esta tarea, porque otros participantes en el consorcio tenían buenas experiencias con la UMA en proyectos europeos anteriores.

El Director del Departamento de Métodos de Investigación e Innovación Educativa de la Universidad de Málaga (España) estuvo de acuerdo. Desde el comienzo del proyecto, la Universidad de Málaga ha participado en los desarrollos y estuvo presente durante las cuatro reuniones transnacionales en los primeros dos años del proyecto. Durante las reuniones regulares, los participantes de la UMA han intercambiado continuamente información sobre los métodos de evaluación. Estas reuniones tuvieron lugar en Alkmaar (Países Bajos), Pärnu, (Estonia), 2x Limassol (Chipre). La segunda reunión de socios transnacionales en octubre de 2018 (Limassol) marca el final de la primera fase de INTENSE. El tercer año finaliza en agosto de 2019.

Este capítulo contiene dos elementos principales que son importantes para la fase de finalización de INTENSE.

- ✓ La **IMPLEMENTACIÓN** (7.2) de los diversos elementos del proyecto y
- ✓ La **EVALUACIÓN** per se (7.3)

El **DIAGRAMA** en la página siguiente proporciona una visión general de lo que se describe en esta Carta del Proyecto, lo que se ha desarrollado en términos de Productos y qué productos pertenecen a él. Junto al LMS, el Programa de Capacitación con hojas de trabajo, descripciones detalladas, hojas de evaluación y diario de aprendizaje, tenemos la fase de Implementación y Evaluación. Estos son los dos resultados finales del proyecto: los productos finales de todo lo que se describe en esta carta. Los principios han sido formulados, las ideas descritas, la teoría subyacente discutida entre sí en el consorcio, las metas establecidas y los coaches de transición capacitados. Ahora es el momento de la implementación en las organizaciones. De la teoría a la práctica. ¿Cómo son los resultados? ¿Es el enfoque centrado en el cliente mejor que el enfoque centrado en el empleo? ¿Los instrumentos recopilados funcionan de una nueva manera humanista y holística? Para comprender la Fase de Implementación y Evaluación de INTENSE en relación con todo el proyecto, mire el siguiente diagrama.



7.2 IMPLEMENTACIÓN

Antes de poder evaluar, debe haber un PLAN (Un Plan Estratégico) para implementar el proyecto INTENSE. La base para el proceso de implementación en INTENSE es el contenido teórico del capítulo 5 y los tres documentos resultantes:

1. La teoría del cambio (TOC)

META	DE ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	resultados	incidencias en
Implementar técnica en la coach-cliente-relación	métodos de entrenamiento HR tiempo presupuesto de	de formación	más clientes se los objetivos del proyecto alcance	los clientes continuarán los esfuerzos y solicitar profesional formación / empleo	más baja tasa de desempleo de los jóvenes en diferentes regiones
cambiar la mentalidad interna y externamente	métodos de entrenamiento y metodología de transición HR tiempo de	enseñan los colegas y los interesados	colegas podrán hacerse una idea del enfoque y la objetivos	colegas quieren implementar métodos de entrenamiento en sus propios contextos	colegas / partes interesadas solicitan activamente capacitación
implementar un nuevo proyecto de	métodos de entrenamiento y metodología de transición	Construir un consorcio, compartir la idea y formular un	aplicación aplicación	Contrato de	crear nuevos proyectos junto con diversión autoridades de

	Recursos humanos /socio tiempo de Presupuesto / convocatoria pública	concepto de-concepto de			ding en diferentes regiones
--	--	-------------------------	--	--	-----------------------------

Tabla: ejemplo de una posible teoría del cambio

2. El plan de comunicación interna.

Cuándo	Qué	A quién	Qué nivel	De quién	Cómo	Por qué	Fecha inicio y progreso (0 + 5)	observaciones
Desarrollo de mes 1-6	Hoja de ruta	Personal del	Operativo	Proyecto Gerente de proyecto	Reuniones internas	Conozca el marco del proyecto, las normas y reglamentos	5	Comentarios del personal del proyecto
concepto del IO 1, 2 y 3	métodos de contenido, metodología	Personal del proyecto, gerente, trabajador social interesado y maestro	operativo	Gerente del proyecto	Reuniones internas	Conozca el contenido y su uso posterior	5	Comentarios del personal del proyecto
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Tabla: ejemplo de un posible plan de comunicación interna

3. El plan de comunicación externa.

Cuando	Qué	A quién	Qué nivel	De quién	Cómo	Por qué	Fecha inicio y progreso (0 + 5)	Observaciones
1.a fase del proyecto	Objetivos, contenido a desarrollar,	se invitó a las partes interesadas de cada socio a participar en un determinado evento de reunión	Estratégico, operativo	personal del proyecto de	Conferencia, talleres, charlas	Difusión y retroalimentación actual de los interesados	5	Personal del proyecto de retroalimentación
Fase del curso	Métodos e instrumentos	Participantes externos (no provienen de los socios)	Operativo	personalproyecto, capacitador	Curso real	Fortalecer el contexto de cooperación directa de	5	participantes de votos

		centra- les)				particu- lar cen- trales pareja		
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Tabla: ejemplo de un posible plan de comunicación externa

Por supuesto, ambas plantillas que deben ser adaptados y ampliado para adaptarse a las circunstancias de la organización.

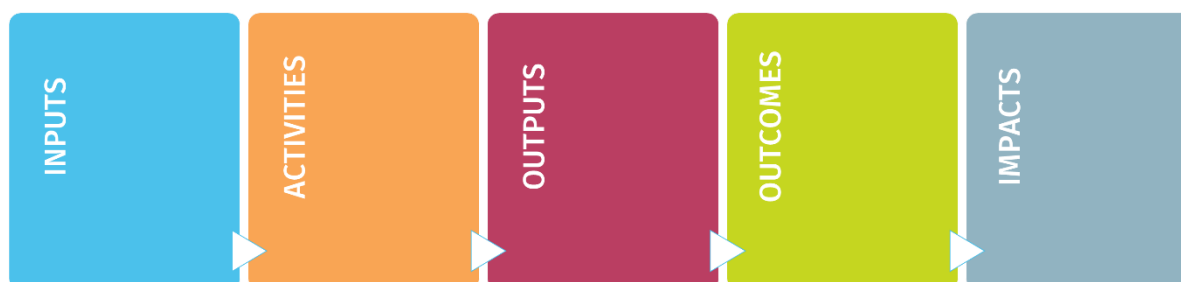
"Cada intervención en una organización se basa en suposiciones que juntas forman una teoría. El enfoque de la teoría del cambio pone a prueba la teoría de los artistas intérpretes o ejecutantes, porque nada es tan práctico como una buena teoría " (Erik Snel, 2013).

La cadena de resultados que ve a continuación es simple y lineal. Lo entendemos como un horario. En Wikipedia, ve que una Teoría del cambio (ToC)

"... explica el proceso de cambio al describir los vínculos causales en una iniciativa, es decir, sus resultados a corto plazo, intermedio y a largo plazo. Los cambios identificados se asignan: como la "vía de resultados", que muestra cada resultado en una relación lógica con todos los demás, así como el flujo cronológico. Los vínculos entre los resultados se explican por "fundamentos" o declaraciones de por qué se cree que un resultado es un requisito previo para otro ".

El ToC debe ejecutarse en paralelo al proceso de implementación. El plan y el programa que forma parte de él es una guía para garantizar una implementación exitosa. También es un programa para ayudar a cambiar la mentalidad de las personas en una organización, porque sin un cambio en la mentalidad nada cambiará en una organización, al menos si queremos que sea un proceso de apoyo conjunto. Un proceso de implementación exitoso depende de muchos factores, como la capacitación adecuada, el conocimiento teórico, el apoyo de la administración, pero ante todo un compromiso claro con el cambio. Si ese compromiso no existe, es casi imposible implementar INTENSE como un concepto total y es aconsejable ofrecer piezas.

RESULTS CHAIN



Para comprender la estrategia de implementación, primero debemos definir qué es un PLAN ESTRATÉGICO.

Un plan estratégico es el proceso de definir la estrategia mediante la cual uno (o un equipo u organización) logrará ciertas metas o tomará decisiones. Las organizaciones hacen planes estratégicos para guiar la dirección organizacional. Y de nuevo: también es un proceso de transición.

★ Estrategia de implementación

Es el proceso de definir cómo dar vida a un plan ToC. Para ejecutar los objetivos descritos en el plan estratégico, se debe definir cómo se implementará cada aspecto, desde la financiación y el personal hasta la organización y los resultados. Por lo tanto, sin una estrategia de implementación, puede ser difícil identificar cómo se logrará cada una de sus metas y objetivos establecidos. Un proceso de implementación es un proceso de Transición, donde el término Transición significa "desarrollo gradual". TRANSICIÓN es la mayoría de las veces el término que usamos para estrategia o implementación.

También es importante usar una plantilla para una carta del proyecto. la forma es usar Google y buscar recursos educativos abiertos:

1. Vaya a Búsqueda avanzada
2. En el "cuadro de todas estas palabras", escriba "plantilla de proyecto".
3. En la sección "Derechos de uso" use el cuadro desplegable para elegir qué tipo de licencia desea que el contenido tenga.
4. Seleccione Búsqueda avanzada.

Project Name _____

Version #, month, date, year _____

Project Charter Canvas

1. Partners Include names for project champion, sponsor and BCompus manager - also include governance groups if applicable (Steering Committee, Reference Group, Working Group etc.)	2. Scope Include statement(s) that clearly define the scope of the project. 3. Budget Include a high-level budget with 4-5 key costs and \$ allocated to these costs Overall Budget SMEs Logistics Total	5. Goals Include the high-level goals that this project is aiming to support - these many come from existing documents such as the grant proposal or the contract.	6. Deliverables Include each deliverable with a short description. Consider "open" when constructing these statements.	7. Audience Describe the audience for the project (include stakeholder groups (post-secondary institutions, communities, government, entire sectors, etc.) that are both contributing to and benefiting from the project deliverables.
4. Risks and Planning Include high-level risk statements and a mitigation or contingency plan to prepare for/respond to the risk should it arise (include constraints here as well!)		8. Milestones Include Milestone that support your path to the deliverable.		

Project Charter template by BCompus is [licensed CC BY-SA 4.0](#) and adapted from from [Strategyzer's](#) The Business Model Canvas.



Page 1 of 4

Ejemplo de una carta del proyecto autorizada según Creative Commons como recurso educativo abierto (REA)

Considerando la composición del consorcio, se ha acordado que la implementación se llevará a cabo en los siguientes países socios y las organizaciones mencionadas:

- ✓ Alemania - SBH Südost GmbH
- ✓ Países Bajos - Ronduit - De Spinaker
- ✓ Estonia - DTS Pärnu
- ✓ Chipre - LCEducational Ltd.
- ✓ España - Universidad de Málaga

Los socios son responsables del desarrollo del enfoque centrado en el cliente de los NEET en su propio país, región, organización, dependiendo de la "ubicación local". Aquí estamos hablando de diferentes antecedentes, circunstancias, leyes y regulaciones. Es difícil imponer un plan uniforme del consorcio, pero cada socio se responsabilizará de dar forma al enfoque.

Como se indicó antes, la implementación de un proyecto es un proceso de transición. Existen diferentes definiciones para la transición:

1. La transición es la reorientación psicológica que las personas atraviesan a medida que aceptan los eventos de una nueva situación.
2. Un movimiento, desarrollo o evolución de una forma, etapa, condición o estilo a otro.

3. Un plan de transición es un documento que describe cómo la situación actual se convierte en una nueva situación con la ayuda de una estrategia paso a paso.

Una cosa está clara: los socios implementarán el nuevo método de trabajo (centrado en el cliente) en su propia organización o en asociaciones regionales mediante un proceso de transición en diferentes niveles.

La transición como concepto de cambio.

NIVEL 1. COACHING CENTRADO EN EL CLIENTE (PERSONA)

NIVEL 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL CAMBIO

NIVEL 3. URBANO Y REGIONAL

Estos niveles pueden desarrollarse independientemente uno del otro, dependiendo del desarrollo que una organización quiera llevar a cabo ahora y en el futuro.

Todo comienza cuando los Transition Coaches regresan a casa de la capacitación en Berlín con la decisión de los socios de desarrollar el proyecto INTENSE o participar en él. Los cursos de capacitación son una chispa inicial en la implementación del proceso de transición.

Primero se deben responder varias preguntas de interés antes de que se pueda lanzar la implementación de un programa de coaching.

1. ¿Quién es responsable del proceso de coaching en la organización?
2. ¿Cuál es la posición del coach en relación con un proceso de cambio necesario?
3. ¿Cuál es la inversión de tiempo?
4. ¿Cómo se regula la financiación a medida que se entrena a un NEET durante el proyecto y después del proyecto? ¿Una cantidad por cliente? El financiamiento durante el proyecto INTENSE es claro. La pregunta es: cómo continuar después del proyecto. (2019) ¿Quién paga?

El programa de entrenamiento INTENSE tiene varias características importantes que realizar:

- ★ **El objetivo principal de INTENSE se basa en CAMBIAR EL MENTE de las personas involucradas.**
- ★ **Se debe trabajar en un ENFOQUE HUMANÍSTICO y HOLÍSTICO, donde el cliente está en el CENTRO.**
- ★ **En INPUT EVALUATION se necesita una respuesta a la siguiente pregunta: ¿es el enfoque centrado en el cliente el mejor para alcanzar el objetivo principal del proyecto?**

- ★ *Los coaches están capacitados en el enfoque humanista y holístico.Cuál es la chispa inicial para comenzar un proceso de cambio y autodesarrollo. Deben ser capaces de controlar su proceso de AUTO TRANSICIÓN.*
- ★ *La Universidad de Málaga desempeña el papel clave porque monitorear la transición de los coaches es un aspecto central en la segunda fase de INTENSE.*
- ★ *Los coaches están entrenados para convertirse en COACHES DE TRANSICIÓN.*
- ★ *Los coaches de transición también están entrenados para poder usar el concepto TRAIN THE TRAINER (FORMADOR DE FORMADORES).*
- ★ *Los clientes son abordados tal como están en su pensamiento, sus sentimientos, su condición física, su energía y la forma en que dan sentido y significado a su vida. Este es el aspecto holístico en INTENSE.*
- ★ *Medición del progreso en la TRANSICIÓN DEL CLIENTE mediante el uso de pruebas validadas y evaluaciones comunes, como habilidades de comunicación que se pueden medir y evaluar en una discusión grupal u otros entornos comunes como las presentaciones.*
- ★ *El cliente y el coach de transición identifican los OBJETIVOS a alcanzar.*
- ★ *Se desarrolla una red de GRUPOS DE INTERÉS*
- ★ *Cada proceso de entrenamiento comienza con una prueba integral de personalidad. La clave para cambiar a menudo se encuentra aquí.*
- ★ *Reconociendo los talentos del cliente y el desarrollo de habilidades.*

Todos los elementos mencionados anteriormente son parte de la estructura de entrenamiento de un coach de transición y se convierten en parte de la Teoría del Cambio.

Plan de acción estratégico¹

Al final de esta sección, una descripción general de los pasos que pueden o deben tomarse en el desarrollo de un plan de acción estratégico, incluida la Implementación.

1. Elija un objetivo apropiado y defina claramente su objetivo.
2. Use un equipo para crear su plan de acción.
3. Elija pasos de acción que sean concretos, medibles y obtenibles.
4. Identifique quién es responsable de cada paso de la acción y quién los apoyará.
5. Proporcione un horario claro para completar los pasos de acción.
6. Revise y actualice el plan de acción a medida que se implementa.
7. Comuníquese con las personas clave sobre el progreso y los efectos del plan a medida que se lleva a cabo.

¹ Please note: You will find in the text the terms theory of change, implementation plan, transition plan and strategic plan. The terms are used synonymously in this context, because only the differentiated explanations provide marginal differences - for us negligible in this context.

7.3 EVALUACIÓN

¿Qué es la evaluación del programa?

Hay muchas definiciones sobre la evaluación del programa. En esta Carta, describimos las evaluaciones de programas utilizadas para mejorar los servicios del programa, utilizando la definición a continuación.

★ La evaluación del programa es:

"... la evaluación sistemática de la operación y / o resultados de un programa o política, en comparación con un conjunto de estándares explícitos o implícitos como un medio para contribuir a la mejora del programa o política ..." Carol Weiss, citado en Introducción a la evaluación del programa.

Esto puede implicar la valoración de los resultados de personas o empresas, pero también la valoración de soluciones alternativas. Por otro lado, se entiende que la "evaluación del programa" es un proceso sistemático de recopilación de información rigurosa, valiosa, válida y confiable, dirigida a la calidad y los logros del programa para tomar decisiones para mejorar el programa y las personas involucradas (partes interesadas).

¿Por qué evaluar?

La evaluación es valiosa porque proporciona retroalimentación para mejorar la intervención. Los datos recopilados de la evaluación facilitan la toma de decisiones y permiten identificar áreas de oportunidad y, por lo tanto, hacen recomendaciones.

Como Daniel L. Stuffelbeam y Anthony J. Shinkfield escribieron en su libro Teoría, modelos y aplicaciones de evaluación el 21 de marzo de 2007: "Hay cuatro razones principales para evaluar:"

1. Planificación 2. Responsabilidad 3. Desarrollo 4. Conocimiento.

La planificación ayuda al diseño del proyecto; la rendición de cuentas permite saber cómo se utilizaron los fondos públicos; el desarrollo mejora el aprendizaje organizacional y los cambios institucionales; y el conocimiento proporciona una explicación de cómo se desarrollan las intervenciones públicas. Por lo tanto, el proceso de evaluación se desarrolla para ayudar al equipo de intervención INTENSE a conceptualizar, diseñar, implementar y juzgar el proyecto y el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos.

El propósito de todas las actividades relacionadas con el proceso de evaluación es realizar un producto o un procedimiento mejor, que pueda usarse para usuarios internos, pero ciertamente también para usuarios externos, para hacer que el proceso de evaluación, desarrollado por la Universidad de Málaga, sea útil proceso. Debe ser comprensible. No es un procedimiento científico complicado, pero es un producto que puede usarse sin demasiado esfuerzo en relación con el proyecto.

Comenzamos con los Términos de Referencias (ToR), que es una especificación de la cantidad y el tipo de trabajo que debemos hacer para la evaluación.

En segundo lugar, tenemos nuestro objetivo de evaluación: la evaluación del proyecto INTENSE muestra que el método de trabajo integral orientado al cliente con NEET produce mejores resultados que el enfoque cerrado, centrado en el mundo exterior o el método tradicional centrado en el empleo. Las cifras muestran que los NEET encuentran y mantienen un trabajo más fácil, regresan a la escuela o comienzan una capacitación antes al ser más responsables de su propia responsabilidad.

Pero primero un paso lateral: debemos hacer una distinción entre la asignación de los participantes del proyecto (personal, expertos y asistentes a la capacitación) y el trabajo que realizó la Universidad de Málaga (UM).

Lo que hicieron los participantes: (personal y expertos)

- ✓ Formando grupos de evaluación. (grupo de personal y panel de expertos)
- ✓ Creación y cumplimentación del cuestionario de expertos
- ✓ Desarrollo de una estrategia Delphi en dos oleadas. El método Delphi busca lograr un consenso entre los miembros del grupo a través de una serie de cuestionarios.
- ✓ Envío de la teoría del cambio.
- ✓ Envío de los planes de comunicación (interno y externo).

Lo que hicieron los asistentes a la capacitación:

- ✓ Envío de sus formularios de evaluación.
- ✓ Envío de sus diarios.

Tareas de la Universidad de Málaga:

Los cuestionarios se basan en un conjunto de preguntas clave que se han elaborado a partir de unos pocos criterios (relevancia - efectividad - eficiencia) en los que se debe evaluar el proyecto. Otros criterios relevantes son los niveles macro, meso y micro, que luego se dividen según el modelo CIPP. (contexto - entrada - proceso - producto)

Los expertos del panel tienen unos meses para reaccionar a los cuestionarios del personal.

La integración de datos es la siguiente fase. Todos los datos resultantes de los cuestionarios y la información contextual son analizados por el equipo de evaluación que desarrolla una estrategia de grupo focal y publica un plan de comunicación. Esta integración de datos es realizada por la Universidad de Málaga.

El trabajo de evaluación de la UM consta de tres pasos:

1. recopilación de datos (del equipo de personal, expertos del panel, estrategia de Delphi, cuestionarios de cursos para asistentes, documentos INTENSE, información contextual y más fuentes si es necesario)
2. Integración de datos

3. Escribir un informe (plan de comunicación) - Enfoque Grupo

Si desea obtener más información sobre la evaluación INTENSE, consulte este blog.

Para su trabajo de evaluación (diseño y evaluación), la Universidad de Málaga utilizó:



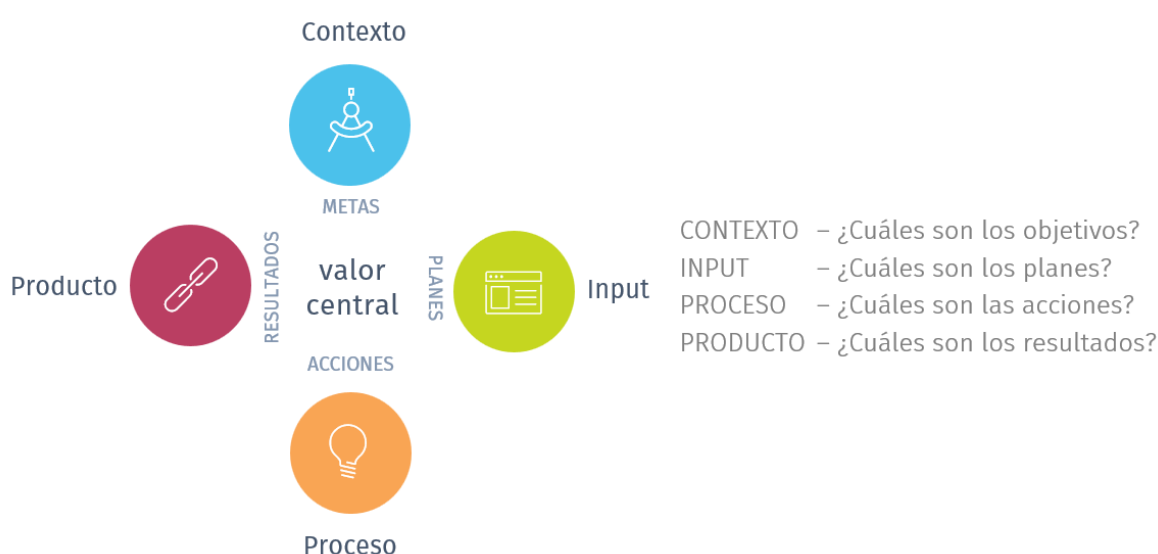
El documento de Términos de Referencia (ToR) de una evaluación proporciona una descripción clara de la siguiente información crítica:

- ✓ La razón detrás de llevar a cabo la evaluación con un enlace a los objetivos de el proyecto.
- ✓ La metodología de evaluación propuesta, con planes de trabajo y actividades.
- ✓ Los requisitos de recursos esperados
- ✓ Reglas y requisitos de informes

El modelo CIPP.

Todo lo que tenemos que decir en el modelo CIPP sobre **CONTEXTO**, **ENTRADA**, **PROCESO**, **PRODUCTO**, acciones, metas y resultados se basa en los Valores Centrales de nuestra organización educativa y vuelve a ello.

Es la tarea de la gerencia y la junta de una organización educativa formular los valores centrales junto con el equipo y las partes interesadas. Para INTENSE, los valores centrales se pueden encontrar en la Carta, el programa de capacitación para Coaches de Transición, discusiones con las partes interesadas y el Plan de Transición para la organización. Vea abajo.



Análisis de la contribución y la teoría del cambio.

En las etapas finales del proyecto INTENSE se deben realizar varias acciones. Primero, queremos informar al lector que el trabajo de John Mayne se usa especialmente para la

teoría de la atribución, el análisis de la contribución y la teoría del cambio. La teoría del cambio ya se ha discutido ampliamente en 7.2 Implementación.

En nuestro proceso de evaluación de INTENSE queremos saber cuál es el impacto de una intervención educativa o de gestión. En otras palabras: ¿cuál será el impacto del enfoque centrado en el cliente de los NEET?

Primero, tenemos que decir algo sobre el análisis de Contribución como el inicio del proceso de evaluación de INTENSE.

“Las preguntas de causa y efecto son críticas para evaluar el desempeño. Cuando no es práctico desarrollar un proyecto para evaluar el desempeño, el análisis de contribución puede proporcionar evaluaciones creíbles de causa y efecto. Verificar la teoría del cambio en la que se basa el programa y prestar atención a otros factores que pueden influir en los resultados, proporciona evidencia razonable acerca de la contribución que realiza el programa ”.

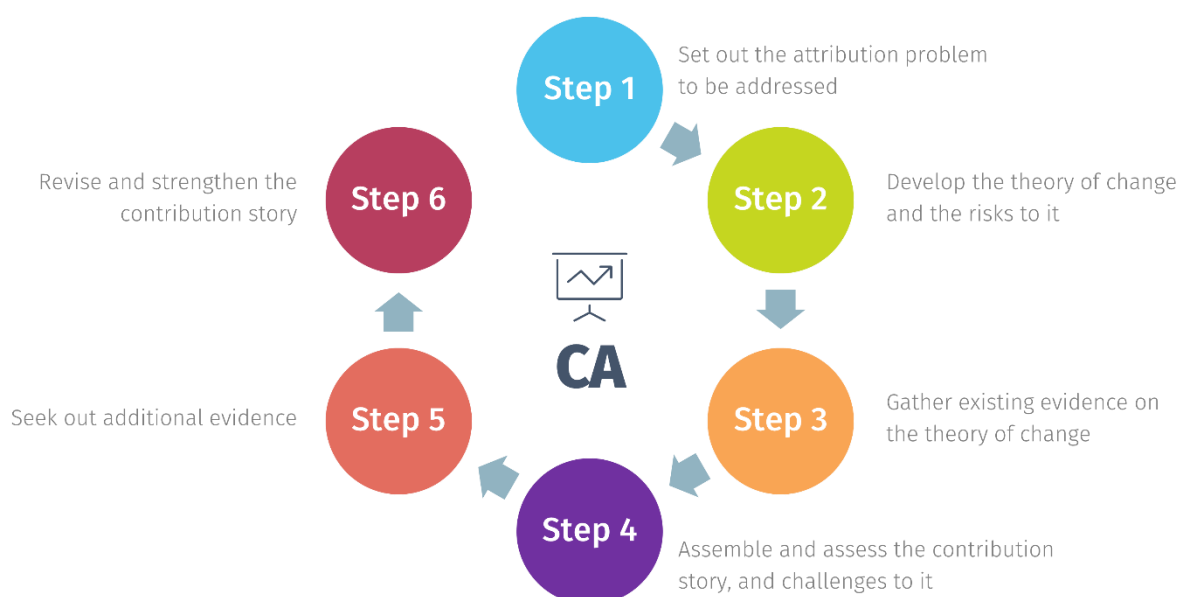
John Mayne

Análisis de la contribución de: un enfoque para explorar la causa y el efecto. 2008

Para ser claros: no se pretende probar la causalidad directa. Sería poco probable en el complejo mundo social en el que trabajamos que cualquier intervención sea la única influencia en resultados particulares. Por lo tanto, debemos formular un problema de atribución. ¿En qué medida se observan los resultados debido a las actividades del programa?

El análisis de contribución es un enfoque estructurado para comprender en qué medida los resultados observados son una consecuencia de una actividad particular, a diferencia de otros factores. No tiene la intención de probar la causalidad directa. Sería poco probable en el complejo mundo social en el que trabajamos que cualquier intervención sea la única influencia en resultados particulares.

El análisis de contribución se centra en aumentar la comprensión de por qué se han producido los resultados observados, los roles desempeñados por la actividad y otros factores internos y externos. Al reunir y proporcionar evidencia en torno a una línea de razonamiento (una teoría del cambio), se puede llegar a una conclusión razonable. Hay seis pasos iterativos (repetitivos) en el análisis de Contribución. Cada paso construye la **HISTORIA DE CONTRIBUCIÓN** y aborda las debilidades en la etapa anterior. Vea abajo.



★ Paso 1. Establezca el problema de atribución que se abordará.

Este paso es necesario para formular todas las diferentes preguntas.

- ✓ Reconocer el problema de atribución. El error de atribución fundamental explica por qué a menudo juzgamos a los demás con dureza y, al mismo tiempo, nos liberamos al racionalizar nuestro propio comportamiento (poco ético). En el Análisis de contribución, uno debe estar siempre atento al error de atribución.
- ✓ Determine la pregunta específica de causa-efecto que se está abordando.
- ✓ Determine el nivel de confianza requerido.
- ✓ Explore el tipo de contribución esperada
- ✓ Determine los otros factores influyentes clave
- ✓ Evalúe la plausibilidad de la contribución esperada en relación con el tamaño del programa

★ Paso 2. Desarrolle la teoría del cambio. (ToC)

Este paso junto con la cadena de resultados son las herramientas clave del análisis de contribución. El ToC y la cadena de resultados están directamente relacionados entre sí.

Cada intervención por medio de un proyecto (INTENSE) se basa en suposiciones sobre lo que traerá el proyecto (por sus intervenciones). Entonces, una teoría del cambio es una explicación de por qué cree que su proyecto conducirá a resultados positivos.

Cuando una organización quiere crear una Teoría del Cambio, uno debe pensar en unos pocos pensamientos:

- ✓ ¿Cuáles son los supuestos para lograr los objetivos de INTENSE?
- ✓ ¿Cuales son los riesgos?

Representación de un ToC:

- ✓ Determine el nivel de detalle
- ✓ Determine la contribución esperada del programa
- ✓ Enumere los supuestos subyacentes al ToC
- ✓ Incluya la consideración de otros factores que pueden influir en los resultados
- ✓ Determine cuánto se disputa el ToC
- ✓ ¿Cómo realizar una cadena de Resultados en relación con el ToC?
- ✓ Formule la cadena de resultados en términos de insumos, actividades, productos, resultados (intermedios) y, al final, impactos.

★ **Paso 3: Reúna la evidencia existente sobre la Teoría del Cambio.**

Evaluar la lógica de los enlaces en el ToC. Al revisar las fortalezas y debilidades de la lógica, la verosimilitud de los diversos supuestos en la teoría y la medida en que se cuestionan, dará una buena indicación de dónde se necesitan más pruebas concretas. Reúna la evidencia. Se necesita evidencia para validar la teoría del cambio en tres áreas: resultados observados, suposiciones sobre la teoría del cambio y otros factores influyentes.

- ✓ Evidencia sobre resultados y actividades
- ✓ Evidencia sobre suposiciones
- ✓ Evidencia sobre otros factores influyentes

★ **Paso 4: Reúna y evalúe la historia de contribución y los desafíos a la misma.**

La historia de la contribución, tal como se desarrolló hasta ahora, ahora se puede reunir y evaluar críticamente. Hay preguntas que hacer en esta etapa. Algunos ejemplos significativos:

- ✓ ¿Qué tan creíble es la historia en general?
- ✓ ¿Qué eslabones de la cadena de resultados son fuertes?
- ✓ ¿Las partes interesadas están de acuerdo con la historia?
- ✓ ¿Está claro qué resultados se han logrado?
- ✓ ¿Se validan los supuestos clave?

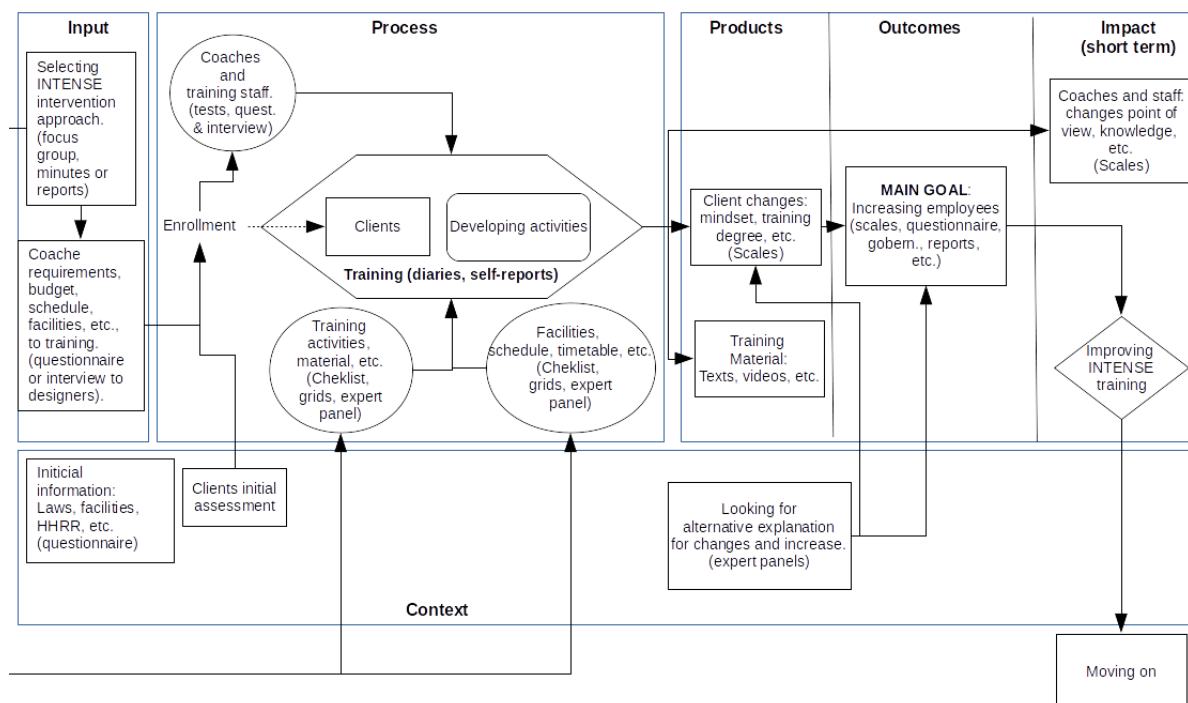
★ **Paso 5. Busque evidencia adicional.**

- ✓ Identifique qué datos nuevos se necesitan.
- ✓ Ajuste el ToC.
- ✓ Reúne más evidencia.

★ **Paso 6. Revisar y fortalecer la historia de Contribución.**

- ✓ Nueva evidencia construirá una historia de contribución más creíble.
- ✓ Apoyando las partes más débiles de la versión anterior o sugiriendo modificaciones al ToC.
- ✓ Es poco probable que la historia revisada sea infalible, pero será más fuerte y más creíble.

El análisis de contribución funciona mejor como un proceso repetitivo. Por lo tanto, en este punto, el análisis puede volver al Paso 4 y reevaluar las fortalezas y debilidades de la historia de contribución.



Fuente: Universidad de Málaga

Para recopilar información y datos, se pueden utilizar los siguientes instrumentos, según el socio que los elija:

- ✓ Estadísticas oficiales
- ✓ Informes oficiales
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionario o Encuesta
- ✓ Escalas y gráficos
- ✓ Pruebas
- ✓ Observación: autoinforme, diarios, lista de verificación.

★ Referencias:

- ✓ Patton, MQ (1980). Evaluación cualitativa y métodos de investigación. Newbury Park, CA: Sabio. (Ed. Rev.1990).
- ✓ Pérez Juste R., Martínez Mediano, C. y Rodríguez Gómez, G. (1994). Centros educativos de calidad. Madrid: ITE.CECE.
- ✓ Anguera, MT y Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. En MT Anguera, S. Chacón y A. Blanco (Coords.). Evaluación de programas sociales y sanitarios: Un abordaje metodológico. Madrid: Síntesis.
- ✓ Stufflebeam D. y Shinkfield, AJ (1987). Nota Sistemática. Guía teórica y práctica. Madrid: Paidós.

- ✓ Peersman, G (2014) Criterios de evaluación, Informes metodológicos: Evaluación de impacto 3. Florencia: Oficina de Investigación del UNICEF.
- ✓ <http://www.oecd.org/dac/evaluation>
- ✓ Mayne, J. (2008) Análisis de contribución: un enfoque para explorar la causa y el efecto. Escrito de ILAC, 16. Recuperado de: <http://www.cgiar-ilac.org>
- ✓ Stufflebeam DL (2003). El modelo de evaluación CIPP para evaluación. En T. Kallaghan y DL Stufflebeam (Eds.). El manual internacional de evaluación educativa (pp. 31-62). Boston: Kluwer.
- ✓ USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Evaluación, Aprendiendo de la experiencia, Política de evaluación, USAID, Washington, DC, 2011. Ver <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf>.
- ✓ Descripción general: Estrategias para la atribución causal. Informes metodológicos Evaluación de impacto No. 6. Oficina de Investigación del UNICEF - Innocenti. Florencia, Italia. 2014. Patricia Rogers. ¿Qué es la evaluación del programa? Una guía para principiantes. Producido por Gene Shackman, Ph.D.

8 EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

¿Qué es un sistema de gestión del aprendizaje?

Un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) es una aplicación de software o tecnología basada en la web utilizada para planificar, implementar y evaluar un proceso de aprendizaje específico. Por lo general, un sistema de gestión de aprendizaje proporciona al instructor una forma de crear y entregar contenido, monitorear la participación de los estudiantes y evaluar el rendimiento de los estudiantes. Un sistema de gestión de aprendizaje también puede proporcionar a los estudiantes la capacidad de utilizar funciones interactivas como discusiones mutuas, videoconferencias y foros de discusión.

Hay muchos tipos de sistemas de gestión de aprendizaje y el funcionamiento y la aplicación varían mucho según el sistema. Por ejemplo, los sistemas comerciales muy extensos se utilizan principalmente en grandes empresas y multinacionales. En los últimos años, los sistemas GNU como Moodle, ILIAS, Dokeos o Chamilo también se han vuelto populares, especialmente en las universidades.



Estos sistemas también son muy extensos y la elección de un sistema GNU o no GNU a menudo radica en la consideración de si el soporte técnico y el desarrollo se pueden proporcionar internamente.

GNU (GNUs Not Unix) es un proyecto lanzado en 1984 por Richard Stallman con el objetivo de crear un sistema operativo completamente gratuito para computadoras.

El objetivo de INTENSE es hacer que todo el contenido sea utilizable para el desarrollo profesional y orientado a la competencia de todo el personal pedagógico. Es por eso que todos los resultados intelectuales están integrados en un complejo sistema de gestión del aprendizaje, accesible a través del sitio web del proyecto. <https://intense-eu.info/learning-content/>

Además, los métodos, técnicas, enfoques, ideas y herramientas presentadas allí se pueden utilizar en forma de paquete o en formato de documento. <https://intense-eu.info/downloads/> Por lo tanto, todo el contenido del proyecto puede integrarse en un sistema de gestión de aprendizaje y utilizarse y procesarse tanto total como parcialmente.

★ *Referencias*

- ✓ Descripción general del sistema GNU. Patrocinado por la Free Software Foundation.
- ✓ https://www.academia.edu/3681177/A_Critical_Understanding_of_Learning_Management_System