

# Informe final de evaluación

## Diciembre 2022

Este proyecto lo lidera el **Servicio Navarro de Empleo** en colaboración público-privada:



## Contenidos

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Hipótesis del proyecto .....	2
<b>2. Metodología de la evaluación .....</b>	<b>3</b>
2.1. Objetivos y enfoque de la evaluación .....	3
2.2. Técnicas de recogida de información.....	4
2.3. Condicionantes y limitaciones .....	5
<b>3. Resultados de la evaluación .....</b>	<b>6</b>
3.1. Diseño de la experimentación .....	6
3.2. Implementación de los principales procesos .....	9
<i>Valoración inicial de competencias .....</i>	<i>9</i>
<i>Formación.....</i>	<i>16</i>
<i>Colaboración público-privada.....</i>	<i>23</i>
<i>Coordinación interdepartamental.....</i>	<i>24</i>
3.3. Resultados en las personas .....	25
3.4. Resultados en el sistema .....	31
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>33</b>
4.1. Principales logros .....	33
4.2. Aspectos de mejora .....	35
<b>5. Anexos .....</b>	<b>36</b>
5.1. Matriz de evaluación.....	36
5.2. Técnicas de recogida de información aplicadas .....	45

## 1. Introducción

El proyecto europeo experimental FORLAN, liderado por el Servicio Navarro de Empleo – Nafar Lansare en partenariatio con el Departamento de Educación, el Departamento de Derechos Sociales, el Observatorio de la Realidad Social del Gobierno de Navarra, el Servicio Público de Empleo Estatal y las asociaciones empresariales ANEL y Fundación Laboral de la Construcción, surge con el espíritu de abordar el importante reto que afronta España, y en este caso concreto Navarra, de capacitar a las personas adultas que no han conseguido una cualificación básica (lectoescritura, habilidad numérica básica y resolución de problemas en entornos muy tecnológicos) que les garantice su empleabilidad y desarrollo profesional.

Para afrontar este reto, se diseñó una experimentación centrada en ensayar nuevas estrategias de aprendizaje, adaptadas y a medida de las necesidades y del contexto de personas adultas con bajo nivel de cualificación/competencias y centradas en el desarrollo de habilidades lingüísticas, numéricas y digitales como parte de los itinerarios personalizados de inclusión y empleo activos.

La formación se dirigió principalmente a tres grupos de perfiles:

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradas de larga duración</li> <li>• Beneficiarias de ingresos mínimos</li> <li>• En un itinerario laboral o de inclusión activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadoras de empresas con cierto grado de transformación digital en los sectores de la construcción, servicios e industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadoras con empleos temporales y precarios, entrando y saliendo del mercado laboral en cortos periodos de tiempo y complementando frecuentemente su salario con la Renta Garantizada</li> </ul>

FORLAN incorpora cambios en las distintas fases de la formación en competencias básicas para personas adultas de manera que esta sea accesible y eficaz para aquellas personas en situación de vulnerabilidad. Concretamente:

- Se **adapta a la persona**: identifica las barreras disposicionales, situacionales e institucionales que puede tener una persona para recibir la formación y aplica recursos específicos para derribarlas (transporte, conciliación...)
- Es **flexible**: se trata de una modalidad híbrida que puede ser presencial o telemática y dispone de flexibilidad horaria
- Incluye un **seguimiento y acompañamiento personalizado**: a través de una persona de referencia que está disponible en todo momento para el alumnado
- Cuenta con **atención emocional**
- La formación se reparte en **módulos**, para así poder poner en valor los aprendizajes previamente adquiridos y agilizar el proceso de aprendizaje
- **Las empresas están implicadas** en varias fases del proceso, tanto en la identificación de necesidades como en la generación del conocimiento
- Los **contenidos** son **prácticos** y están **adaptados a las necesidades del mercado local**

El alcance poblacional inicial del proyecto se cifra en 228 personas que fueron identificadas y captadas en la primera fase, de las cuales 111 se inscribieron en la formación y finalmente 96 personas iniciaron la formación en la zona de Tudela y Pamplona. Atendiendo a la **nacionalidad**, es importante señalar que el 58% de personas proceden de países no

comunitarios de la Unión Europea, de más de 19 países principalmente ubicados en el norte de África, América del Sur, Centro América y África del Oeste. En cuanto al sexo, se observa **una mayor participación de las mujeres** en casi todos los grupos, representando el 66% sobre el total, siendo el 54% mujeres extranjeras de países no comunitarios de la UE. Por otro lado, del total de personas que inician la formación, el 38% perciben o están en trámite para percibir la Renta Garantizada. El 22% de las personas que participaron en la captación se encontraban en situación de desempleo. Por su parte, entre las personas que tenían un empleo al inicio del proyecto, el 62% tenían contrato indefinido y el 38% contrato temporal. En cuanto al sector profesional, el más común es industrial (61%), seguido de construcción (30%) y servicios (5%).

El proyecto FORLAN, por su propia naturaleza innovadora, otorga especial relevancia al proceso de evaluación ya que este proceso persigue generar evidencia sobre el éxito del experimento planteado centrado en el desarrollo de las estrategias de aprendizaje de las competencias básicas para el empleo. Así mismo, esta evaluación se enmarca en el compromiso del Gobierno de Navarra por la evaluación de las políticas públicas como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas y que se materializa en su sistema público de evaluación<sup>1</sup>.

Este documento recoge el **informe final de la evaluación externa del proyecto FORLAN** elaborado por la consultora Fresno. El proyecto FORLAN ha sido impulsado por el Servicio Navarro de Empleo del Gobierno de Navarra en el periodo que comprende de septiembre de 2020 a diciembre de 2022.

El proceso de evaluación se ha implementado de manera paralela a la implementación del proyecto y ha puesto el foco en el diseño de la experimentación, la implementación de los principales procesos y los resultados en las personas y en el sistema. Estos elementos son los que estructuran el apartado principal del informe sobre los resultados de la evaluación.

El proyecto FORLAN, por su propia naturaleza innovadora, otorga especial relevancia al proceso de evaluación ya que este proceso persigue generar evidencia sobre el éxito del experimento planteado centrado en el desarrollo de las estrategias de aprendizaje de las competencias básicas para el empleo.

### 1.1. Hipótesis del proyecto

- ↗ H1. El diseño de las estrategias de aprendizaje y formación es coherente con las necesidades identificadas.
- ↗ H2. La VIC permite motivar de forma eficaz a las personas con necesidad de mejorar sus competencias básicas
- ↗ H3. La VIC permite ajustar la respuesta a las necesidades reales de las personas en la medida en que detecta las barreras a las que se enfrentan las personas y el nivel de competencias
- ↗ H4. Las estrategias de aprendizaje y formación experimentadas mejoran la adaptabilidad a las necesidades específicas de las personas y la eficacia en la respuesta considerando una perspectiva integral: metodologías de formación

---

<sup>1</sup> Gobierno de Navarra. Sistema Público de evaluación en Navarra. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/3244F835-70BF-4A8A-B6BE-C561DD1FDD0F/205994/ElSistemapublicodeevaluacionenNavarra.pdf>

adaptadas, reducción de las barreras de naturaleza personal, familiar, social o económicas de las personas para acceder a la formación, atender la parte emocional y creativa de las personas y potenciar su autonomía

- ↗ H5. La respuesta articulada sobre la base de la colaboración público-privada y pública-pública (coordinación) permite que las formaciones sean más adaptadas a las necesidades del mercado de trabajo y a las personas lo que mejora en mayor medida la empleabilidad de las personas y favorece el aprendizaje a lo largo de la vida y el progreso del capital humano de las empresas
- ↗ H6. La solución articulada por el proyecto tiene un coste razonable teniendo en cuenta las necesidades de las personas participantes
- ↗ H7. La experimentación desarrollada en FORLAN logra que las personas mejoren sus competencias básicas y digitales al articular una solución adaptada y eficaz
- ↗ H8. La participación en FORLAN consigue que las personas mejoren su autonomía
- ↗ H9. La solución propuesta en la experimentación y tras completar la formación promueve que las personas se sienten motivadas para desarrollar su carrera profesional y/o seguir formándose
- ↗ H10. La mejora de las competencias básicas y digitales de las personas participantes tiene un impacto positivo en el desempeño de las personas ocupadas
- ↗ H11. El desarrollo de la experimentación ha contribuido y asienta las bases para modificar el sistema de formación en Navarra

## 2. Metodología de la evaluación

En este apartado se recogen los principales aspectos metodológicos que han definido el proceso de evaluación, entre ellos el enfoque y métodos utilizados, las técnicas de recogida de información y las limitaciones.

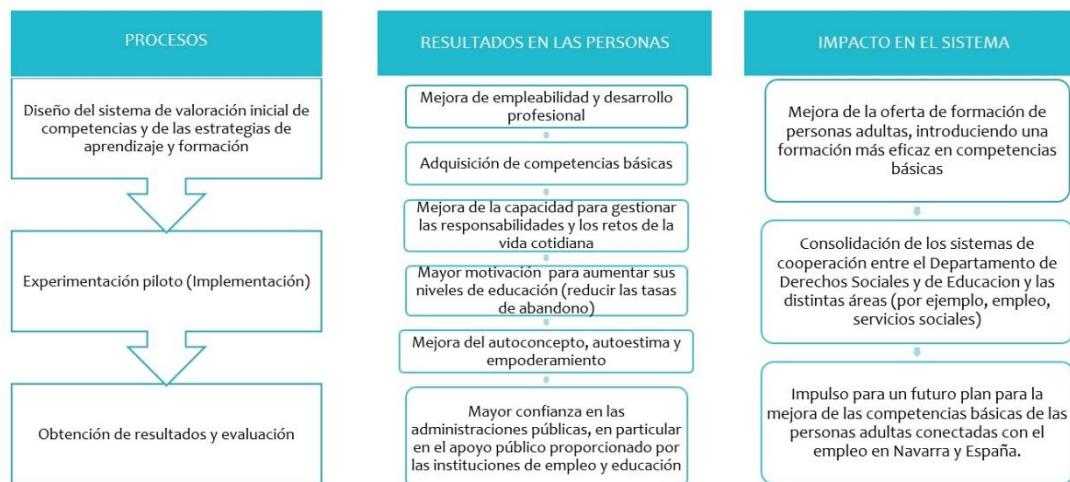
### 2.1. Objetivos y enfoque de la evaluación

La presente evaluación responde a los siguientes **objetivos**:

- ↗ Conocer el funcionamiento de los principales procesos innovadores
- ↗ Identificar factores de éxito y obstáculos
- ↗ Conocer la evolución de las personas participantes tanto en aspectos cognitivos como no cognitivos

Para plantear la evaluación se ha partido de lo que se considera el planteamiento lógico que subyace en el proyecto en tres dimensiones secuenciales:

*los procesos implementados adecuadamente permitirán generar resultados en las personas beneficiarias y los aprendizajes generados por estos resultados permitirán fortalecer la oferta formativa en competencias básicas para personas adultas que ofrece el departamento competente.*



A través de este enfoque, se han definido las preguntas de evaluación para cada una de los procesos y resultados identificados como claves y para las conexiones que se generan entre sí. Una vez se han concretado las preguntas de evaluación, se han diseñado los indicadores para medirlas, se han seleccionado las técnicas de recogida de información más adecuadas dando lugar a la matriz de evaluación, que se adjunta en el [capítulo de anexos](#) (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

En el plano más operativo, se ha desarrollado una **evaluación mixta** en la que el equipo de coordinación de FORLAN ha tenido un papel muy relevante en cada una de las fases del proyecto, especialmente:

- ▶ En la validación del diseño de la evaluación
- ▶ En la validación del diseño de las herramientas de recogida de información
- ▶ En el diseño de herramientas de recogida de información específicas: base de datos, cuestionario de aspectos no cognitivos
- ▶ En la recogida de información a través de sus propias herramientas y a través de los informes de seguimiento
- ▶ En el apoyo organizativo y logístico del trabajo de campo: identificación de actores clave, facilitación de contactos, convocatorias, cesión de espacios etc.

## 2.2. Técnicas de recogida de información

La evaluación ha combinado métodos de recogida de información y análisis tanto cuantitativos como cualitativos atendiendo así a diferentes objetivos:

- ▶ **Análisis cuantitativo:** permite conocer la magnitud y alcance del fenómeno estudiado en el caso, por ejemplo, de la mejora de las competencias básicas, la mejora de aspectos no cognitivos como la motivación o la superación de barreras de acceso y continuidad a la formación.
- ▶ **Análisis cualitativo:** permite profundizar en las razones que explican una determinada magnitud o alcance del fenómeno, comprender con mayor precisión la percepción de los actores sobre cuestiones transversales o conocer con mayor precisión el funcionamiento de los procesos.

El planteamiento, de acuerdo con su adaptación como respuesta al retraso en la implantación del proyecto, ha previsto la celebración de 7 entrevistas en profundidad, 7 grupos de

discusión, la aplicación de cuestionarios pre y post a participantes, el análisis estadístico de registros y la revisión documental. En el [capítulo de anexos \(5.2\)](#) se recoge el detalle del trabajo de campo realizado.



### 2.3. Condicionantes y limitaciones

El desarrollo de la evaluación ha estado marcado por una alta incertidumbre y esto ha tenido implicaciones, tanto para el alcance de la evaluación como para su despliegue operativo:

- ▶ **El alcance temporal de la evaluación está acotado al periodo de ejecución del proyecto.** En consecuencia, no es posible medir los efectos a medio y largo plazo generados por el proyecto en las personas participantes y, por tanto, no es posible evaluar su tasa de inserción laboral. Así, la evaluación se centra en medir la mejora de la empleabilidad de las personas participantes a través de valoraciones objetivas como el aumento de su nivel de competencias y valoraciones subjetivas como una mayor autonomía, seguridad y motivación.
- ▶ **El tamaño de los grupos de participantes es pequeño.** Los datos resultantes del análisis de estos grupos no son significativos a nivel estadístico y, por tanto, no se pueden hacer conclusiones extrapolables a contextos similares. Especialmente los datos resultantes de la aplicación del cuestionario de aspectos no cognitivos, que se aplicó al total de participantes que iniciaron la formación, pero la gran mayoría no han sido registrados, por lo que solo se cuenta con datos de inicio y final de 8 personas lo que supone una fuerte reducción con respecto al total de participantes.
- ▶ Debido a la **alta incidencia de la COVID 19** en Navarra durante el arranque del proyecto, el equipo FORLAN ha tenido grandes dificultades para implementar el proyecto en base al diseño inicial, lo cual ha tenido una influencia directa en el alcance de la evaluación que ha sido modificada para adaptarse a estos cambios. Concretamente las principales consecuencias han sido:
  - **Retraso en la recogida de información:** la evaluación del proyecto había previsto la recogida de información de manera paralela a la implementación del proyecto, pero el retraso en el inicio de las formaciones ha generado un retraso en el desarrollo del trabajo de campo.
  - **Pérdida de significatividad en la muestra:** en un primer momento se preveía una muestra de 200 personas, pero de acuerdo con los cálculos que se realizaron en marzo de 2022 tras el rediseño del proyecto como consecuencia



del retraso en el inicio, se estimó que finalizarían la formación en torno a 60-70 personas, es decir, la muestra se redujo en un 60-70%. En consecuencia, no ha sido posible realizar un análisis que arroje resultados extrapolables al conjunto de la población con el rigor estadístico mínimo. Por otro lado, no ha sido posible realizar un análisis que distinga el impacto diferenciado por los tres perfiles a los que se dirige el proyecto. Así, haciendo alusión al [capítulo 1.1](#), las hipótesis H7, H8, H9 se han visto afectadas por las limitaciones de alcance y la H10 no ha podido ser abordada con el deseable rigor debido principalmente a las limitaciones temporales (el trabajo de campo y la evaluación se ha realizado en el momento en el que ha finalizado la formación por lo que los efectos en el desarrollo de las funciones laborales todavía no son perceptibles).

### 3. Resultados de la evaluación

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el análisis del diseño de la experimentación, de la implementación de los principales procesos y de los resultados observados en las personas participantes y en el sistema.

#### 3.1. Diseño de la experimentación

En este apartado se hace un análisis del diseño del proyecto prestando atención especialmente a su calidad y a la coherencia con las necesidades a las que trata de dar respuesta.

Al inicio del proyecto, el equipo FORLAN llevó a cabo acciones dirigidas a profundizar en el diagnóstico de necesidades en materia de formación en competencias básicas para personas adultas. Para ello, se estudiaron experiencias innovadoras tanto nacionales e internacionales que permitieron concretar la línea de base del proyecto.

De esta forma, se identificaron una gran variedad de barreras que explican la baja cualificación de las personas adultas en España en comparación con muchos de los países europeos, así como el bajo interés en el aprendizaje a lo largo de la vida.<sup>2</sup>

Tras un análisis en profundidad del planteamiento lógico del proyecto FORLAN, se puede confirmar que la estrategia propuesta en el proyecto se dirige a responder cada una de las barreras identificadas en el diagnóstico y, por tanto, **existe una coherencia entre la concepción del proyecto y las necesidades del contexto** en el que se desarrolla.

En la siguiente tabla, se presenta la vinculación entre los problemas o retos identificados y los mecanismos previstos en el proyecto FORLAN para dar respuesta:

---

<sup>2</sup> En el año 2020, el porcentaje de población adulta (de 25 a 64 años) con el nivel más bajo de educación (nivel 0-2) fue del 21,0% en la UE-27 y en España alcanzó un valor del 37,1%. (Fuente: EUROSTAT/INE)



Tabla 1. Coherencia entre los problemas identificados y la estrategia prevista en el proyecto

Problemas identificados	Mecanismos de respuesta FORLAN
<input type="checkbox"/> Resultados bajos en las pruebas de competencias clave de nivel 2	<input checked="" type="checkbox"/> Formación en competencias básicas dirigidas a personas adultas adaptada a personas en situación de vulnerabilidad
<input type="checkbox"/> Divulgación y difusión de las formaciones por canales poco atractivos	<input checked="" type="checkbox"/> Estrategia de identificación y captación diversificada: a través de otros servicios públicos, entidades sociales, media, evento de captación de presentación del proyecto.
<input type="checkbox"/> Foco más centrado en la adquisición de conocimientos frente a la motivación por aprender	<input checked="" type="checkbox"/> Taller de autodiagnóstico de perfiles motivación para el empleo para detectar barreras, charlas motivacionales <input checked="" type="checkbox"/> Segundo taller para ofrecer soluciones a las barreras detectadas. <input checked="" type="checkbox"/> Enfoque competencial de la formación
<input type="checkbox"/> Réplica de la metodología escolar	<input checked="" type="checkbox"/> La valoración inicial de competencias combina aspectos cognitivos y no cognitivos <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo a través de micro retos y <i>feedback</i> positivo constante
<input type="checkbox"/> Omisión de la influencia del entorno y contexto	<input checked="" type="checkbox"/> Identificación de barreras personales <input checked="" type="checkbox"/> Movilización del fondo de contingencia <input checked="" type="checkbox"/> Talleres “personales” <input checked="" type="checkbox"/> Individualización y personalización de la formación <input checked="" type="checkbox"/> Uso del contexto y situaciones de aprendizaje de la vida real
<input type="checkbox"/> Rigidez en la forma y plazos	<input checked="" type="checkbox"/> Modularización <input checked="" type="checkbox"/> Formación híbrida <input checked="" type="checkbox"/> Clima de aula relajado
<input type="checkbox"/> Currículum predefinidos que no tienen en cuenta las preferencias personales	<input checked="" type="checkbox"/> Fomento de la autonomía y participación del alumnado <input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad del profesorado en la elección de actividades, situaciones de aprendizaje y metodologías según el contexto del aula <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento personalizado y tutorización

Fuente: elaboración propia

Complementariamente, la fase de diseño de la experimentación ha estado marcada por una extensa revisión de la bibliografía disponible sobre metodologías activas para el aprendizaje a lo largo de la vida lo que ha permitido construir un **marco conceptual sólido y fundamentado** que ahonda especialmente en la influencia del entorno en el desarrollo formativo y en la importancia de la motivación personal.

Una de las particularidades del proyecto FORLAN es que se dirige a tres grupos diferentes de participantes provenientes de dos ámbitos: por un lado, de los servicios públicos de empleo y de servicios sociales, por otro lado, de las empresas de servicios, construcción e industriales. Estos grupos se diferencian entre sí, entre otras cosas, porque su vínculo con el mercado laboral es distinto, mientras que en unos casos las personas se encuentran empleadas (grupo 2 y 3) en otros casos (grupo 1) se encuentran en situación de desempleo o lo han estado recientemente.

En este sentido, podría esperarse que exista una tendencia específica en las necesidades de cada grupo, por ejemplo, las personas en situación de desempleo de larga duración suelen tener más problemas para encontrar la motivación en participar en procesos formativos.<sup>3</sup> En el diseño de la experimentación se han previsto canales de acceso diferenciados para aquellas personas que vienen derivadas desde el ámbito público (servicios sociales, servicios de empleo etc.) y aquellas que provienen del ámbito privado (empresas). Sin embargo, el planteamiento del proyecto no hace una diferenciación previa sobre las necesidades específicas de cada grupo y los mecanismos que se ofrecen para dar respuesta a las barreras son comunes.

Por otro lado, en el diseño de la experimentación se ha aplicado un **enfoque preventivo** a través del desarrollo de un plan de contingencia en el que se han identificado los riesgos para cada una de las fases del proyecto, contramedidas, protocolos de actuación y responsables. Realizar este ejercicio durante la fase de diseño de un proyecto contribuye a mantener una mayor dinámica de resolución de conflictos durante la implementación. En el capítulo de implementación, se profundizará en la aplicación real de este plan como mecanismo para identificar y controlar a tiempo los obstáculos que se encuentran.

A modo sintético, se puede afirmar que:

- ▶ En términos generales, **el diseño de la experimentación tiene gran calidad**, especialmente en su fundamentación teórica y su alineación con el contexto.
- ▶ En un nivel más estratégico, se mantiene **un planteamiento lógico correcto** entre lo que se quiere conseguir y cómo se quiere conseguir, aunque no se definen mecanismos internos que permitan tener un seguimiento continuado sobre la consecución de los objetivos.
- ▶ Por último, **en términos operativos, existe un menor desarrollo del plan de acción** que permita conocer los pasos a dar para impulsar determinadas acciones, los tiempos, las responsabilidades o los mecanismos para modificar la planificación inicial.

---

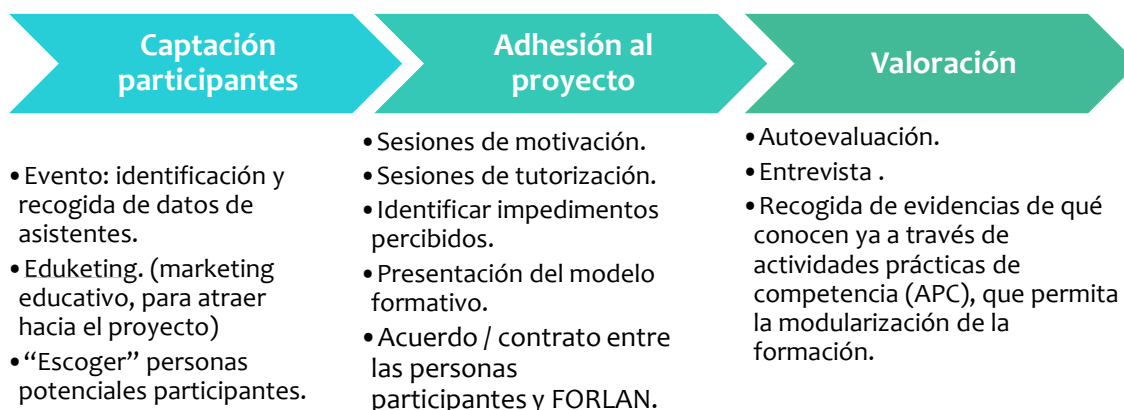
<sup>3</sup> Fundación “la Caixa”, El Observatorio Social (2019) ¿el desempleo daña la salud mental? <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/-/el-desempleo-dana-la-salud-mental>

### 3.2. Implementación de los principales procesos

Con relación a los procesos clave que se implementan, en este apartado se analizará el proceso de Valoración Inicial de Competencias, la formación, la colaboración público-privada y la coordinación interdepartamental.

#### Valoración inicial de competencias

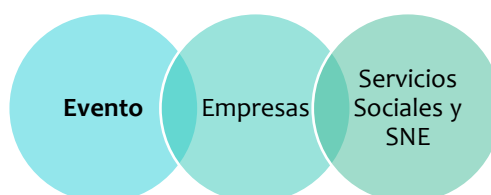
La participación en el proyecto FORLAN comienza con el proceso de Valoración Inicial de Competencias (en adelante VIC) y continúa con la formación, ya sea en todas las competencias básicas o en aquellas que no han sido todavía adquiridas. En cuanto al proceso de valoración inicial de competencias, este se compone a su vez de tres fases: la fase de captación, de adhesión y de valoración.



#### Captación de participantes

Entre las propuestas innovadoras que recoge el proyecto FORLAN, se encuentra la identificación de participantes a la formación a través de vías más dinámicas que no se utilizan en el método tradicional de formación para personas adultas. En el caso de la formación en competencias básicas en los centros de educación para personas adultas de Navarra, se ha constatado que algunas de las principales vías de captación de alumnado son la derivación de personas que están en procesos de orientación por parte del SNE-NL, derivación por parte de servicios sociales, el boca a boca y el contacto con entidades sociales.

La apuesta del proyecto en su concepción fue organizar un evento de presentación del proyecto dirigido a un grupo de población más amplio del propio público objetivo bajo la premisa de que una captación con un enfoque motivacional abierto a diferentes públicos y con una puesta en valor práctica de las competencias básicas contribuye a despertar la motivación para formarse a personas que no se sienten atraídas por las campañas habituales de las formaciones marcadas por mensajes más centrados en necesidades y obligatoriedad.



La innovación en esta primera fase de captación ha tenido múltiples horizontes:

- ▶ En la **difusión** del evento movilizando a diferentes actores tanto públicos (servicios sociales, empleo) como entidades sociales y empresas, además de redes sociales, medios de comunicación (periódicos, radios locales, etc.)
- ▶ En los **contenidos**, primando una comunicación inspiradora y transformadora a través de testimonios, dinámicas de juego y elementos propios del coaching.
- ▶ En la **diversidad** de las acciones ofreciendo información práctica de interés general como, por ejemplo, apoyo para la digitalización de trámites burocráticos, así como información más estratégica sobre la importancia de adquirir las competencias básicas.
- ▶ En el **argumentario**, tratando de poner el foco en la voluntariedad e interés personal y no en la obligatoriedad.

El despliegue de esta primera fase, previsto en momentos distintos para la zona de Tudela y para la zona de Pamplona, ha estado marcado por la alta incidencia de la COVID 19 a finales de 2021 e inicios de 2022. En consecuencia, el evento de captación pudo llevarse a cabo en Tudela, pero no en Pamplona. A pesar de que esta modificación supone un desajuste con respecto a la planificación inicial del proyecto, en términos de experimentación, ha permitido testear dos estrategias de captación distintas: el evento de Tudela y la captación a través de sesiones grupales en Pamplona.

### La captación a través del evento en Tudela

La difusión del evento en **Tudela** tuvo un alcance amplio, no solo a través de los canales inicialmente previstos sino también a través de la transmisión boca a boca de aquellas personas que habían recibido la información. En el evento participaron más de 90 personas, de las cuales un 83% fueron personas en situación de desempleo y el 17% restante fueron personas empleadas.

Este éxito en la movilización de tantas personas puede atribuirse a la estrategia diversificada de difusión que complementó el alcance de las vías más vinculadas al público objetivo como pueden ser los servicios públicos o las entidades sociales con otras vías más dirigidas a la ciudadanía en general. De hecho, tras el evento, algunas personas que no habían asistido al encuentro manifestaron su interés en participar lo que evidencia un efecto llamada desde algunas personas que asistieron al evento a personas de su entorno.

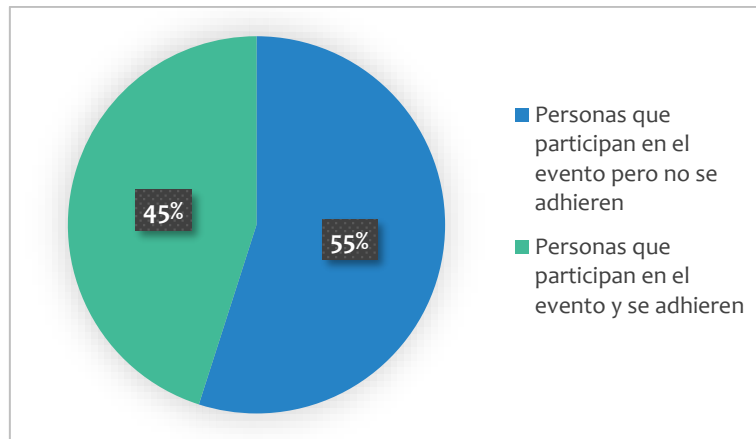
La buena acogida y el alcance del evento fue incluso mayor al esperado y permitió obtener datos de 74 personas interesadas en inscribirse a la formación. Posteriormente, se les contactó a estas personas y 41 de ellas participaron en la fase de adhesión que se inició con un taller en competencias transversales.

**Del total de personas que participaron en el evento de captación de Tudela, en torno a un 80% explicitó su interés en participar en la formación facilitando datos de contacto y, finalmente, un 45% iniciaron la fase de adhesión a través de la preformación en competencias transversales.** En este sentido, la tasa de inscripción tuvo una caída considerable entre aquellas personas que asistieron al evento y aquellas que finalmente iniciaron la preformación.

En términos de eficiencia, cabe subrayar el alto aprovechamiento de los recursos dispuestos dado que un alto porcentaje de las personas que participaron finalmente en la formación

fueron captadas a través de un único evento, de manera que la concentración de los recursos (económicos, humanos, materiales) permitió generar una economía de escala.

Gráfico 1. Personas que se adhieren a la preformación sobre el total de personas que participan en el evento de captación de Tudela



Fuente: Base de datos de participantes

### Captación a través de empresas y otros canales en Tudela

Además de las personas captadas a través del evento, en tiempos distintos, se consiguió la adhesión a la preformación de un total de 36 personas, de las cuales 16 provenían de la empresa UVESA que colabora en el proyecto. Las vías de estas personas fueron diversas como la recomendación con de otras personas.

**Con relación a la captación de personas pertenecientes al grupo 2**, es decir, que trabajen en empresas con cierto grado de transformación digital en los sectores de construcción, servicios e industrial, **el proceso de captación se dilató mucho** y, especialmente, la búsqueda de empresas con el perfil que se había previsto para el proyecto FORLAN fue dificultosa, dado que en la zona de la Ribera no existen muchas empresas de gran tamaño en los sectores especificados. En este caso, la predisposición de la empresa es esencial, puesto que la participación de sus equipos en la formación requiere de esfuerzos para el conjunto de la empresa, en primer lugar, para difundir y movilizar a las personas interesadas y, en segundo lugar, para conciliar la formación con la carga de trabajo.

Además, se ha constatado cierta falta de compromiso por parte de algunas empresas a invertir en formaciones para sus equipos sin que exista una obligatoriedad específica. Los plazos marcaron de nuevo la venta del proyecto a empresas y se considera que hubiese sido posible generar una mayor escalabilidad de esta venta hacia otras empresas si se hubiese contado con más tiempo. Así mismo, si bien se ha hecho una estrategia de captación muy intensa, se considera que no ha sido suficientemente diversificada.

Sumando todas las personas provenientes de las diferentes vías de captación, se puede confirmar que **en Tudela se adhirieron a la preformación en competencias transversales un total de 77 personas**.

### Captación de participantes a través de sesiones grupales en Pamplona

Con respecto a la zona de **Pamplona**, la imposibilidad de congregarse a mucha gente en espacios como consecuencia de la COVID 19, obligó al equipo FORLAN a modificar su estrategia de captación inicial. El principal cambio consistió en sustituir el gran evento de

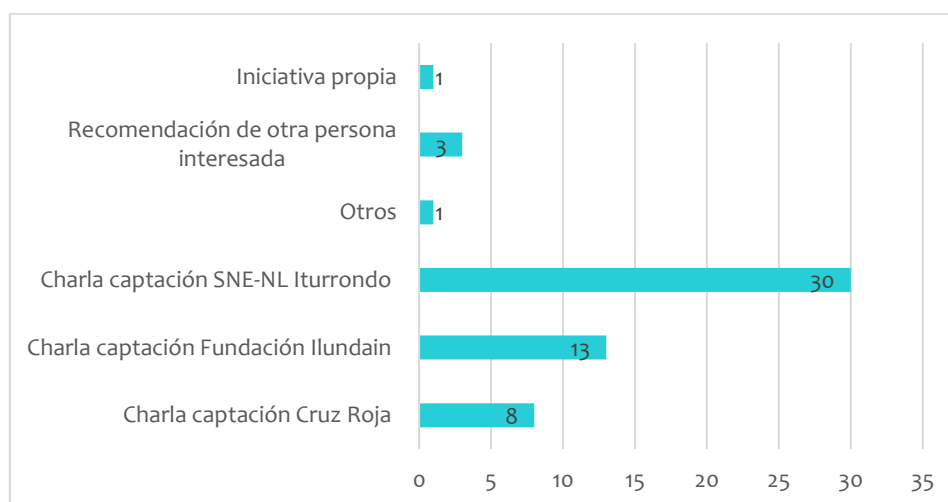
presentación por sesiones grupales de menor tamaño con participantes contactadas a través de los servicios sociales de bases, orientadoras del SNE-NL, así como entidades colaboradoras en materia de orientación. En términos operativos, esta celebración de varias sesiones supuso un mayor despliegue de recursos puesto que se multiplicó la dedicación temporal del equipo FORLAN, con el consecuente riesgo de dilatar los plazos y sobrecargar a los equipos

A través de estas vías, se contactó en total con 57 personas, de las cuales, 30 personas se adhirieron a la preformación en competencias transversales, es decir, **la tasa de éxito a través de la captación por sesiones grupales fue del 53%**. Así mismo, se adhirieron 14 personas más a través de la venta con empresas, por tanto, el total de personas que finalmente se adhirieron a la preformación en competencias transversales en Pamplona fue de 44 personas.

### Captación de participantes a través de empresas y otros canales

En total, 56 personas fueron captadas en Pamplona, a través de otros canales entre los que cabe destacar las entidades sociales:

Gráfico 2. Vías de captación de las personas que se adhieren a la preformación en competencias transversales en Pamplona



Fuente: Base de datos de participantes

La experiencia en la implementación de ambas estrategias arroja aprendizajes muy interesantes dependiendo de la perspectiva desde la que se mire. Poniendo el foco en el aspecto más innovador: la **captación a través de eventos**, en términos relativos, parece que la estrategia de captación a través del evento de Tudela ha sido menos eficaz que la de Pamplona puesto que su tasa de éxito ha sido menor (45% frente al 53% respectivamente). Sin embargo, en términos absolutos, el alcance en Tudela fue mayor, puesto que se consiguió que 41 personas confirmaran su adhesión mientras que en Pamplona fueron 30 personas. En este sentido, teniendo en cuenta que, además, la celebración de sesiones grupales supuso un mayor incremento de recursos, cabe apuntar la hipótesis de que podría ser más eficiente una estrategia dirigida a un público más global como es el caso del evento de captación de Tudela.

No obstante, teniendo en cuenta que el tamaño de cada grupo es tan reducido y que el enfoque de una captación y otra era distinto, sumado a que la influencia de la COVID 19 no

tuvo los mismos efectos según el momento de desarrollo de la captación en cada uno de los territorios, no es posible confirmar esta hipótesis.

*Ilustración 1. Comparación entre las personas captadas y aquellas inscritas en la preformación*



En términos globales, **cerca de la mitad de las personas que fueron captadas en Pamplona y Tudela decidieron participar** en la primera fase de la formación FORLAN, es decir en la preformación en competencias transversales.

#### Adhesión al proyecto

El **taller de preformación** se compone de 4 sesiones de 2 horas y tiene por objetivo principal que cada persona pueda hacer una indagación de su momento presente y ver sus posibilidades de mejora para integrarse en el mercado laboral. En esta sesión se detectan barreras para afrontar la formación y se identifican las áreas en las que se puede utilizar el Fondo Flexible de Contingencia. Este taller también sienta las bases para cohesionar el grupo puesto que se realizan dinámicas que invitan a la introspección y a mantener una escucha activa de las historias y preocupaciones de otras personas.

En general, este taller ha sido **beneficioso** para que el equipo del proyecto pueda detectar las singularidades de cada uno de los grupos y de las personas que los componen. La valoración por parte del alumnado de estas sesiones ha sido positiva, aunque se observa que **no ha habido homogeneidad** en los contenidos y la adecuación de estos ha estado más influenciada por el enfoque personal del/la docente. Este espacio también sirvió para informar al alumnado acerca de los apoyos con los que podría contar para conciliar la formación con su vida personal, lo cual fue un **gran incentivo** para permanecer en la formación.

En estas sesiones se ha trabajado con las personas para identificar las barreras situacionales, disposicionales e institucionales. Tal y como se puede observar en los gráficos, algunas de las barreras más comunes están relacionadas con los sentimientos que genera la exigencia en torno a la formación y con las limitaciones temporales.



Gráfico 3. Principales barreras disposicionales

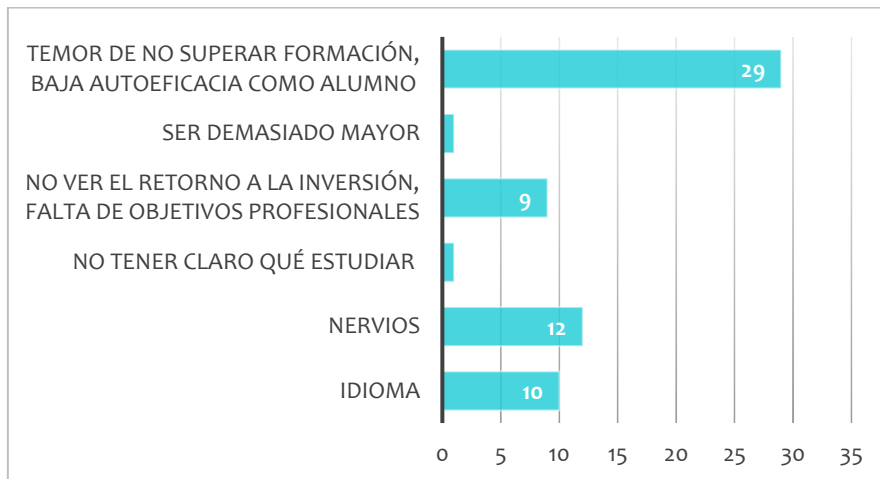


Gráfico 4. Principales barreras institucionales

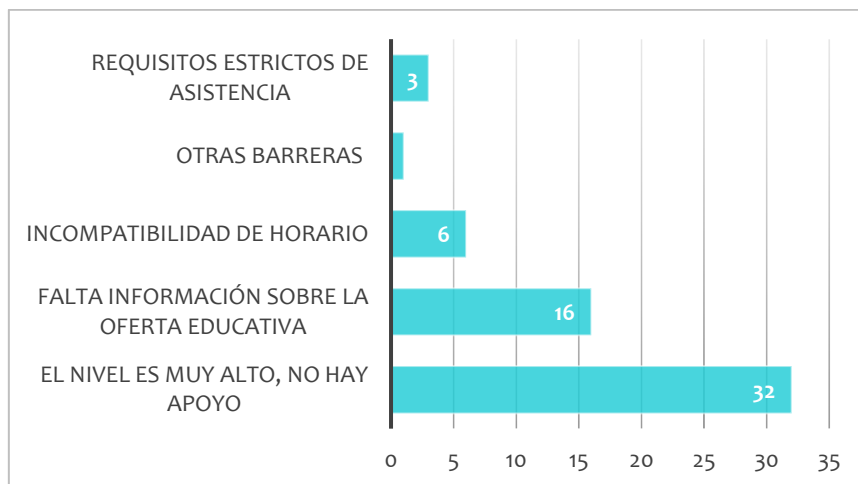
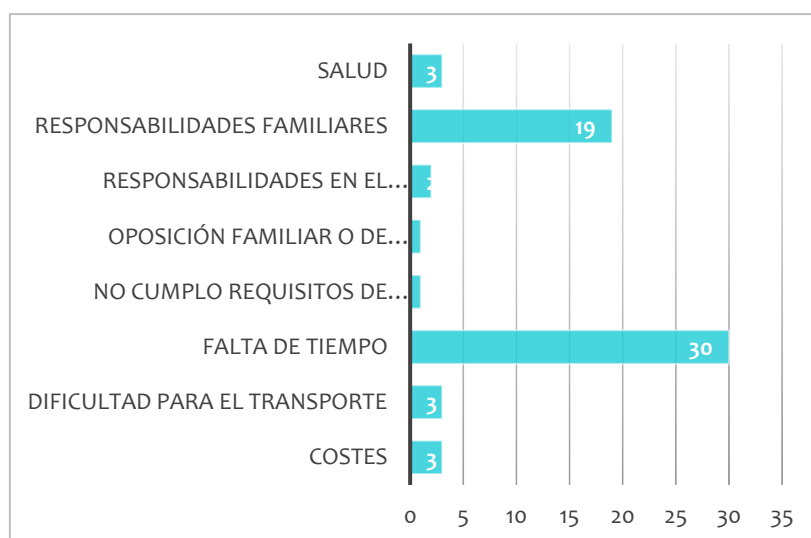


Gráfico 5. Barreras situacionales



Fuente: Base de datos de participantes

## Valoración

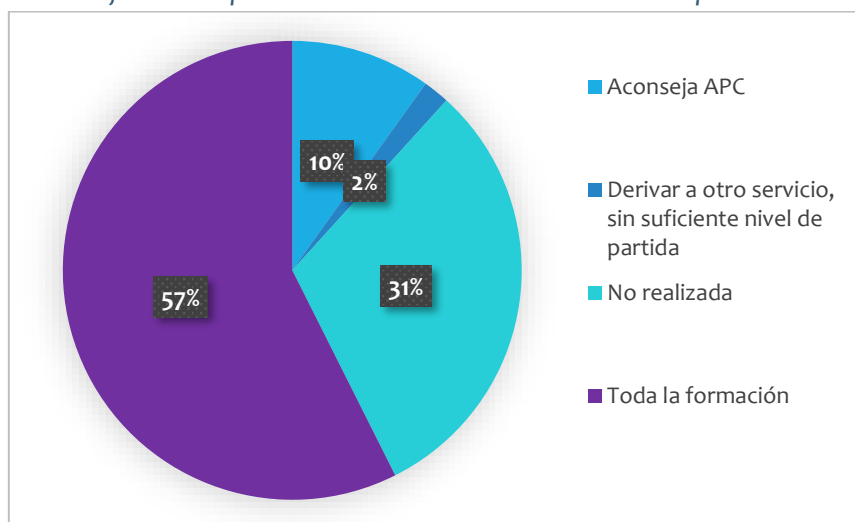
La fase de valoración tiene como **objetivo identificar la situación de partida de cada persona y detectar las necesidades formativas**. Para ello, se aplican herramientas como la autoevaluación de aspectos no cognitivos y las Valoraciones Iniciales de Competencias (VIC) específicas para cada competencia. Esta valoración es un elemento fundamental para poner en marcha la **modularización** de la formación de manera que el alumnado pueda liberarse de aquellas competencias que ya tiene adquiridas.

En un plano más operativo, la fase de valoración tiene una doble funcionalidad: conformar los grupos de estudiantes y adaptar la metodología al nivel del grupo. En este sentido, se ha constatado mucha **heterogeneidad** en el nivel formativo dentro de los grupos y, en general, un nivel más bajo del que se había previsto. Si bien, desde el equipo de coordinación del proyecto aseguran haber dedicado grandes esfuerzos a apoyar al equipo docente, la percepción general entre docentes ha sido de desorientación y ello ha repercutido en una mayor dificultad para **atender la diversidad** de necesidades y, en consecuencia, algunas personas no han podido seguir el ritmo de las clases.

A pesar de que el componente de valoración inicial de competencias se ha diseñado con gran precisión aspirando a ofrecer una identificación de necesidades más detallada que la valoración que se realiza en el modelo tradicional, su aplicación no ha sido todo lo exitosa que cabía esperar ya que, en algunos casos, el equipo docente no ha contado con los resultados de esta VIC y ha tenido que detectar el nivel formativo de los grupos por su cuenta.

De las 163 personas que realizaron la VIC, a la mayoría, concretamente al 57% de las personas se les recomendó realizar la formación, al 10% se les recomendó realizar la prueba y al 2% se le derivó a otro servicio al constatar que no tenía el suficiente nivel de partida.

Gráfico 6. Propuesta tras la Valoración Inicial de Competencias



Fuente: Base de datos de participantes

## Formación

La estrategia que propone el proyecto FORLAN tiene como eje central la **personalización de la formación** partiendo de la premisa de que las personas a las que se dirige este proyecto encuentran barreras para participar en la formación tradicional y, por tanto, la respuesta que se debe articular tiene que basarse en la adaptación del modelo a las necesidades personales.

Esta adaptación se ha previsto desde diferentes ángulos:



### Flexibilización de la formación

Existen numerosas barreras que dificultan el acceso a la formación en competencias básicas para personas adultas, de hecho, a veces, cuestiones relacionadas con el propio formato de las clases imposibilitan la conciliación de la formación con la vida personal, laboral o familiar. Uno de los objetivos principales del proyecto FORLAN ha sido garantizar una **formación más accesible** y para ello se ha diseñado un formato más flexible aplicando para ello modificaciones en los horarios, la modalidad de clases o la modularización de los contenidos.

La envergadura de estos cambios no es igual y mientras que los horarios y la modalidad (virtual o presencial) puede modificarse con cierta agilidad, en el caso de la modularización ha sido necesario orientar todo el diseño de la formación en torno a ello desde el inicio, a través de la VIC, hasta el momento del examen. Además, se ha estudiado con detenimiento la compatibilidad de esta estructura con los parámetros de la certificación oficial.

La **modificación de los horarios** ha consistido principalmente en extender las posibilidades de horarios a las necesidades del alumnado en cada uno de los territorios, de manera que los grupos se han ido conformando a partir de la disponibilidad horaria del alumnado. Así mismo durante las clases se ha dado la posibilidad de asistir en diferentes horarios en caso de ser necesario para recuperar alguna sesión. **Este elemento ha sido uno de los aspectos mejor valorados** por parte de las personas participantes puesto que ha permitido derribar la primera de las barreras que se encuentran cuando desean realizar una formación, es decir, se trata de una medida de mitigación exitosa frente a la barrera de acceso.

*“Pues qué puedo decir, me parece una oportunidad muy buena, los horarios, todo porque si no puedes ir por la mañana puedes ir por la tarde”*

Otro de los componentes para flexibilizar la formación ha sido ofrecer una **formación híbrida**, poniendo en marcha el **aula virtual** con una doble funcionalidad: reforzar los contenidos que se comparten en clase y facilitar el acceso a los contenidos en caso de que no se haya podido asistir a clase. El potencial de esta herramienta se multiplicó teniendo en cuenta la situación en la que se estaba iniciando el proyecto marcado por la pandemia generada por la COVID 19 y la consecuente necesidad de disponer de alternativas que garanticen la continuación de las clases en caso de nuevo confinamiento. Por ello, el equipo FORLAN dedicó mucho tiempo al diseño y programación de esta plataforma virtual.

En la práctica, esta plataforma ha servido de apoyo para la realización de ejercicios prácticos durante las clases, para el almacenamiento de los contenidos que se facilitan en las clases y para consultar vídeos explicativos sobre los temas tratados. Sin embargo, esta herramienta **no ha cumplido con la utilidad** de ofrecer una modalidad virtual de la formación debido a las siguientes razones:

- ❑ Las pautas y la convalidación de atender los contenidos didácticos en el aula virtual con la asistencia a clase no han estado clara para el alumnado y, en consecuencia, generalmente ha imperado una norma informal de que solo era válida la asistencia presencial.
- ❑ Para algunas personas la plataforma no ha sido completamente intuitiva y han tenido **dificultad para comprender** la estructura que ordena los contenidos. Si bien es cierto que, tras la identificación de errores de programación, el equipo FORLAN ha corregido y ajustado la herramienta.
- ❑ En cuanto a la funcionalidad de ofrecer un refuerzo a los contenidos dados en clase, se ha constatado una **discordancia entre la metodología presencial y la virtual** dado que el equipo docente no se correspondía y esto ha desorientado al alumnado.

Al margen de las limitaciones de la propia plataforma, el alumnado ha priorizado mucho la modalidad presencial porque le generaba una mayor confianza y comodidad para abordar asignaturas complejas como las matemáticas.

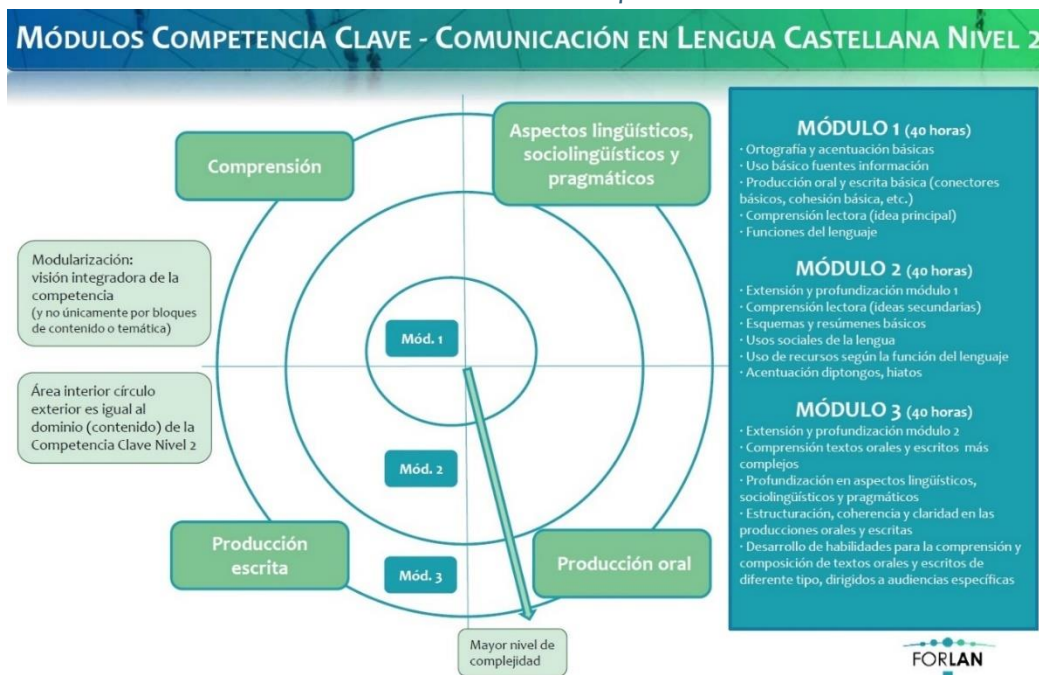
En cuanto a la **modularización** de la formación, cada una de las competencias (lengua, matemáticas y digitales) se compone de tres módulos que mantienen una organización consecutiva y jerárquica de manera que para alcanzar el último módulo es necesario haber superado los anteriores.

Muchas de las personas poco cualificadas mantienen una relación de desgaste con los procesos formativos precisamente porque retomar el aprendizaje implica dedicar tiempo y recursos a materias que ya habían sido superadas en el pasado como consecuencia de la rigidez del sistema para desagregar la formación. Si a esto le sumamos que estas personas probablemente traten de retomar la formación en un momento de su vida adulta con muchas obligaciones, resulta especialmente retador superar este proceso.

El proyecto FORLAN parte de un **enfoque competencial** que trata de aproximarse más al aprendizaje natural (el más frecuente y cercano a la naturaleza humana) frente al

academista<sup>4</sup>. Para ello, permite la liberación de alguno o algunos de los módulos que componen cada competencia a través de la prueba inicial que se realiza.

*Ilustración 2. Modularización de las competencias comunicativas*



La modularización experimentada en el proyecto ha resultado ser **uno de los aspectos más potentes para incentivar al alumnado a realizar la formación**, para motivarles poniendo en valor sus competencias de partida y para reducir el estrés durante el proceso de aprendizaje.

Si se observan los datos totales, 30 personas se han liberado de, al menos, un módulo. La liberación de módulos ha sido especialmente significativa en la competencia digital, en la que 19 personas se han liberado del módulo I. Esto se explica por la reciente digitalización de la sociedad que ha acelerado la adquisición de competencias digitales básicas.

### Seguimiento personalizado

El acompañamiento al alumnado ha estado marcado por un seguimiento personalizado con el objetivo de generar un mayor vínculo entre la persona participante y los servicios públicos, hacer seguimiento de las barreras identificadas previamente, identificar nuevas barreras y construir una relación más horizontal entre el alumnado-profesorado.

Para favorecer este clima ha sido esencial el taller de preformación en el que se ha trabajado la confianza del grupo para compartir sus inquietudes y escucharse unas a otras. Esta primera toma de contacto ha permitido conocer las barreras que tiene cada persona, movilizar los instrumentos necesarios para derribarlas y hacer un seguimiento cercano.

A diferencia de otros elementos innovadores del proyecto, el **seguimiento personalizado no ha partido de una estrategia predefinida**, sino que se ha ido reconfigurando a medida que ha avanzado el proyecto. En un primer momento la asignación de recursos humanos no ha estado orientada a cubrir esta función, pero el despliegue de la formación ha puesto en

<sup>4</sup> SÁNCHEZ GARRIDO, D., y CÓRDOBA MEDINA, E. (2010). Manual docente para la autoformación en competencias básicas. Junta de Andalucía. CEP de Antequera.

evidencia la necesidad de contar con **personal específico** para llevar a cabo este seguimiento y se ha repensado la división de tareas dentro del equipo. Esta adaptación de los recursos a las necesidades del momento refleja una buena capacidad reactiva por parte del equipo FORLAN.

A partir de este ajuste, el **seguimiento ha sido personalizado** y muy efectivo revelándose como clave la comunicación con el alumnado a través de WhatsApp. Se ha mantenido una relación muy estrecha con las personas participantes y se han seguido los casos de manera individual, especialmente la asistencia a clase. Este acompañamiento ha permitido **identificar nuevas barreras** que estaban incidiendo en la permanencia en la formación por parte de algunas personas e incluso ha servido para identificar otras necesidades y derivar a recursos específicos. El alumnado se ha sentido arropado y escuchado y eso ha sido determinante en su vinculación con la formación:

---

*“daba la solución y te mandaba mensaje de voz. Fluía. Te apoyaba mucho personalmente. Te animaba vamos a hacer esto... te respondía enseñada”*

---

La experiencia de poner en marcha el seguimiento personalizado ha evidenciado el valor de las **competencias transversales de los equipos** y la importancia de priorizar a personas que cuentan con habilidades personales como la empatía o la escucha activa. Tal ha sido la influencia de estos detalles en el alumnado que las posteriores variaciones en términos de recursos humanos han tenido un **impacto directo en la vinculación de las personas participantes** con la formación quienes han manifestado un menor acompañamiento en la segunda fase del proyecto e incluso un mayor riesgo abandono al no mantener un seguimiento tan constante sobre la asistencia a clase.

En contrapartida, el **equipo docente ha jugado un rol fundamental** en este seguimiento, detectando dificultades del alumnado y ofreciendo apoyos individuales. El equipo docente se ha convertido en una referencia para las personas participantes y en una fuente de motivación para continuar con la formación.

---

*“Si la pedagogía de los profesores es muy buena. FORLAN tiene personal idóneo en educación. Si no, no habríamos terminado”*

*“Las profesoras han sido nuestro máximo apoyo”*

---

El equipo FORLAN ha puesto a disposición del equipo docente diferentes herramientas y canales de comunicación como Moodle. Sin embargo, por parte del equipo docente se comparte la percepción de que la inducción al proyecto y a sus componentes innovadores no ha sido suficiente y consideran que su labor de seguimiento del alumnado ha sido una reacción más personal. Una de las cuestiones fundamentales de la atención centrada en la persona es la coordinación entre aquellos/as profesionales que la atienden y, en este caso, no se ha producido, siendo en muchos casos inexistente la comunicación entre profesionales que trabajaban con un mismo caso.



## Atención emocional

De acuerdo con las fase de identificación del proyecto FORLAN, el entorno tiene una gran influencia en el desempeño formativo de las personas y en las posibilidades de éxito, por ello, además de prever instrumentos específicos para derribar las barreras, en el proyecto se reserva un espacio para gestionar las emociones y acompañar al alumnado en los diferentes estados emocionales que experimentan a lo largo del proceso tales como la falta de autoestima o el miedo que genera enfrentarse al examen.

El punto de partida de esta atención emocional ha sido identificar **cómo se auto perciben las personas** en determinadas áreas de su vida personal como la autonomía, el crecimiento personal, la autoeficacia, la actitud y disposición al aprendizaje, entre otras. Para ello, se aplicó el **cuestionario de aspectos no cognitivos**. No obstante, la identificación de estos estados emocionales ha sido más efectiva a través de las **sesiones grupales** que se han realizado durante el taller preformación.

El espacio que se generó en estos talleres se caracterizó por ser un espacio seguro que permitió compartir vivencias y sentimientos íntimos y crear vínculos de confianza entre el alumnado y entre el alumnado y la docente. A partir de aquí se identificaron muchas barreras y se articularon respuestas personalizadas.

Durante la formación, las sesiones de **competencias transversales** han permitido mantener este espacio y profundizar en métodos y herramientas para **gestionar las diferentes emociones** que surgen y que se comparten. Las expectativas que las alumnas tenían sobre estas sesiones eran difusas, puesto que, al igual que sucede en el conjunto de la sociedad, no se comparte un concepto común sobre lo que significan las competencias transversales y en muchos casos, se infravalora su utilidad.

A pesar de que la frecuencia en la asistencia a estas sesiones ha sido discontinua, todas las personas que han participado consideran que ha sido muy enriquecedor y que ha superado sus expectativas iniciales.

## Fondo de contingencia de capacitación flexible

Tal y como se recoge en el diseño del proyecto, el fondo de contingencia tiene como objetivo principal resolver las circunstancias no previstas en función de la situación inicial sobrevenida durante el proceso formativo de las personas participantes en el proyecto. Este instrumento ya fue testado en Navarra durante la ejecución del proyecto ERSISI<sup>5</sup> entre 2017 y 2019 confirmándose sus efectos positivos para incentivar la permanencia de las personas en los itinerarios.

Teniendo en cuenta el perfil al que se dirige el proyecto FORLAN, el **fondo de contingencia es una de las apuestas más relevantes del proyecto** y, por ello, en esta sección se revisará su planteamiento inicial y su aplicación real.

---

<sup>5</sup> Claves y resultados del modelo de atención integrada de ERSISI <https://ersisi.navarra.es/documents/5014040/0/1-Claves-resultados-modelo-atenci%C3%B3n-integrada-ERSISI.pdf/foo43835-6171-62a3-e5c1-e46a15f20a85?t=1581332563134>



Principales características de la ayuda:

- ✓ **Finalista**, por cuanto deben destinarse únicamente al objeto para el que hayan sido concedidas.
- ✓ **Personal e intransferible**, en cuanto se dirige a la persona objeto de la intervención.
- ✓ **Cofinanciada** por las personas en la medida de sus posibilidades.
- ✓ **Inmediata en su tramitación**, en cuanto que su gestión facilita el acceso a la ayuda a la mayor brevedad.
- ✓ **Complementaria de la acción profesional**, en cuanto se concibe como una medida de apoyo a la intervención desarrollada por el Proyecto.

En cuanto a los posibles usos de este instrumento, se preveía:

*Tabla 2. Uso previsto del fondo flexible de contingencia del proyecto FORLAN*

Uso	Objetivo
Transporte individual o colectivo. Coste del viaje	Cubrir mediante ayudas económicas, gastos asociados al transporte, que la persona no puede afrontar debido a que supone un desajuste en su economía que difícilmente la solventará con sus propios medios.
Cuidado de menores u otros familiares	Cubrir mediante ayudas económicas gastos de guardería, centros especializados en personas dependientes o de edad avanzada, o cuidadores a domicilio de personas menores y/o dependientes que están a su cargo que no pueden solventar con sus propios medios, y por ello las cuidan personalmente.
Clases de apoyo personalizadas	<p>Cuando se detecte que la persona participante no puede seguir el ritmo de las actividades de aprendizaje junto con el grupo clase, requiere reforzar conceptos, capacidades y/o conocimientos previos y no cuenta con medios económicos para ello. Es preciso contar con el visto bueno del personal de empleo o de servicios sociales que hace el seguimiento de su itinerario de inserción o con el visto bueno del personal técnico de FORLAN si la persona a la que se atiende no está en un itinerario de inserción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Gastos de formación en lengua (nivel 2º ESO)</li> <li>☐ Gastos de formación en matemática (nivel ESO).</li> <li>☐ Gastos de formación informática básica.</li> <li>☐ Gastos de apoyo lingüístico español</li> <li>☐ Gastos para la preparación de exámenes para matricularse en la educación formal</li> <li>☐ Gastos para la preparación de exámenes de servicio público</li> </ul>
Ayudas económicas facilitadores de otros costes	Cuando se detecten problemas, carencias que limita el tiempo que pueden dedicar a la formación, y que la persona participante no cuenta con recursos económicos para solucionarlos. Es preciso contar con el visto bueno del personal de empleo o de servicios sociales que hace el seguimiento de su itinerario de inserción o con el visto bueno del personal

Uso	Objetivo
	<p>técnico de FORLAN si la persona a la que se atiende no está en un itinerario de inserción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Exámenes (idiomas, educación formal, exámenes de servicio público, etc.).</li> <li><input type="checkbox"/> Material de capacitación.</li> <li><input type="checkbox"/> Cursos específicos ofrecidos en el mercado privado no ofrecidos por el Servicio Navarro de Empleo – Nafar Lansare pero que se adapten a la demanda del mercado y a las necesidades/potenciales de formación individuales.</li> <li><input type="checkbox"/> Clases de permisos de conducción (contribución parcial).</li> </ul>
<p>Formación específica ad hoc sobre competencias personales que no se ofrecen en la oferta formativa ordinaria del Servicio Público de Empleo</p>	<p>Cubrir mediante ayudas económicas formaciones no ofertadas en SNE-NL que ayuden al desarrollo personal y profesional de/la participante, y mejorar su empleabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Carné de conducir</li> <li><input type="checkbox"/> Carné de carretillero</li> <li><input type="checkbox"/> Operario de puente-grúa</li> <li><input type="checkbox"/> etc.</li> </ul>
<p>Necesidades emocionales y asesoramiento, como mentoring en el mantenimiento de un empleo y/o coaching</p>	<p>Cubrir mediante ayudas económicas sesiones de mentoring o coaching para trabajar cómo solicitar, mantener o mejorar un puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Coaching individual</li> <li><input type="checkbox"/> Mentoring</li> </ul>

En la práctica, el uso del fondo flexible de contingencia solo se ha utilizado en 7 casos, de los cuales en 6 casos ha sido para el cuidado de dependientes y en 1 caso para el apoyo a la formación. Se trata de un número muy bajo si se compara con la cantidad de personas de las que se han identificado barreras en la fase de valoración inicial, se identificaron cerca de 150 barreras, algunas de las cuales afectaban a una misma persona.

A pesar de haberse identificado una gran necesidad de cubrir numerosas barreras de las personas participantes que corresponden con los usos previstos del fondo de contingencia, **la aplicación real de este instrumento ha sido muy escasa y no ha cubierto la mayoría de las necesidades.** En consecuencia, muchas participantes se sienten frustradas tras haber sido informadas de que recibirían un apoyo económico para cubrir gastos como el transporte y no haberlo recibido. Así mismo, aunque no se puede calcular el efecto neto, se estima que la inaplicación del fondo de contingencia ha podido tener un efecto negativo en la permanencia de algunas personas.

El uso del fondo de contingencia no ha podido alcanzar su gran potencial durante el desarrollo del proyecto y ha ganado presencia la percepción de que la responsabilidad de gestionar las barreras personales es únicamente de la propia persona.

---

*"Los problemas que tengo en casa personales, niños y prefiero ir a estudiar, pero a veces trabajo y no vengo a estudiar eso es personal, no tiene que ver con esto. Yo me apaño como puedo."*

*"En mi caso agradecida con el equipo me han facilitado toda la ayuda que he necesitado y creo que los problemas personales van aparte de lo que exige el curso. "*

---

Detrás de este desajuste entre la aplicación prevista y la aplicación real hay factores de diversa índole:

- ❑ **La rigidez de los procedimientos de concesión de ayudas** del propio sistema regional que han revelado requisitos de acceso a las ayudas que no habían sido contemplados en el momento de diseñar el instrumento, tales como el requisito de no estar trabajando para cubrir los gastos de transporte. Así mismo, los requisitos formales de la propia convocatoria EaSi no han posibilitado el uso del fondo para ofrecer ayudas directas a las personas participantes, una vía que hubiese sido de gran utilidad para derribar algunas de las barreras identificadas al inicio.
- ❑ Las **características propias de determinados sectores laborales** tales como el cuidado de menores, todavía marcado por la economía sumergida y la escasez de personas en régimen de autónomo que provean estos servicios en los municipios en los que se ha implementado el proyecto.

## Colaboración público-privada

Una de las fortalezas del proyecto ha sido la **implicación de actores diversos** en el desarrollo del proyecto desde el inicio. Concretamente se ha contado con la participación de representantes de sectores laborales de la construcción, de los servicios y de la economía social, representantes del Servicio Navarro de Empleo, Servicios Sociales y Educación.

Estos representantes han formado parte del **Comité de Dirección** y han mantenido una **participación e implicación activa** durante todas las fases del proyecto, especialmente en la fase inicial de despliegue, momento en el que la frecuencia de los encuentros ha sido semanal. Se comparte una sensación positiva sobre la acogida en el equipo y la predisposición de los miembros a asumir responsabilidades.

El papel de **representantes de las empresas** ha sido especialmente relevante en la fase inicial de captación de perfiles, la estrategia de venta en las empresas ha sido consensuada y se ha fundamentado en los siguientes puntos clave:

1. Poner el **foco especialmente en las empresas grandes**, considerando que puede haber una mayor disponibilidad para acoger un proceso formativo.
2. Priorizar **aquellas empresas con una predisposición** y buena acogida hacia la formación a sus equipos.
3. **Identificar la estrategia para la gestión de los recursos humanos** de la empresa y detectar las posibles sinergias entre sus objetivos y los objetivos del proyecto FORLAN.

En este proceso de venta, la COVID 19 también ha tenido una fuerte influencia ya que algunas empresas han identificado una pérdida de su fuerza laboral (a causa de las bajas médicas) y esto ha podido poner en un segundo plano la formación. En los casos en los que se ha conseguido iniciar un grupo para la formación, se ha puesto en valor la **estrategia de captación personalizada** que se ha llevado a cabo tanto por los socios empresariales como por el equipo FORLAN y que ha requerido de una fuerte dedicación temporal para visitar a los equipos de recursos humanos de las empresas.

Durante el proceso de formación, se ha tratado de incidir en que las horas dedicadas a la formación computasen como horas de trabajo y se ha llegado en algún caso al acuerdo de que la mitad de las horas entrasen en el horario laboral en uno de los grupos, pero en el otro grupo todas las horas han sido fuera del horario laboral. Esta condición ha tenido un efecto desincentivador en la formación ya que el esfuerzo personal del alumnado ha sido muy grande.

### Coordinación interdepartamental

Para aplicar de manera efectiva el itinerario formativo personalizado que propone el proyecto FORLAN es muy importante mantener una estrecha **coordinación y colaboración** con otras áreas del sistema implicadas en la atención de la persona. En este caso, tal y como se había previsto, se ha contado con la participación del Departamento de Derechos Sociales y el Departamento de Educación.

La previsión inicial de esta colaboración se ha visto influenciada por el cambio competencial que se ha producido en el Gobierno de Navarra al inicio del proyecto que ha consistido en que las **competencias en formación para personas adultas han pasado del Servicio Navarro de Empleo al departamento de Educación**. Este cambio ha requerido **redefinir la hoja de ruta** del proyecto FORLAN y avanzar hacia una mayor implicación del departamento de Educación en el proyecto. Así, se ha contado con la participación de representantes de educación en las principales fases del proyecto, especialmente en aquellas fases relacionadas con la posibilidad de transferir alguno de los elementos del proyecto y reflexionar sobre la sostenibilidad de los cambios que se proponen. Los Centros de Educación para Personas Adultas de Navarra han seguido de cerca los avances de la experimentación en la modularización de la formación, el uso del aula virtual y la formación en competencias digitales, especialmente. De hecho, actualmente están implementando la formación digital testada en FORLAN en la plataforma de Moodle de la Educación para Personas Adultas.

Así mismo, la colaboración con los **servicios sociales** ha sido especialmente relevante en la fase de **captación de participantes**. Los servicios sociales de base de los municipios en los que se ha implementado el proyecto han contribuido a la captación tanto de manera indirecta haciendo difusión del proyecto como de manera directa ofreciendo la formación a las personas que atienden. En concreto 21 personas, lo que representa el 9% del total, han sido directamente captadas a través de los servicios sociales de base. Durante el desarrollo de los itinerarios formativos, también se ha mantenido una colaboración estrecha con los servicios sociales para **activar recursos específicos** tras la detección de algunas barreras.

### 3.3. Resultados en las personas

En este capítulo se presentan los resultados del proyecto FORLAN en las personas que han participado en aquellas áreas en las que el proyecto ha previsto tener un impacto: la mejora de las competencias clave n2<sup>6</sup>, la mejora de la autonomía y el incremento de la motivación para seguir formándose o para impulsar mejoras y apropiarse de su carrera laboral.

#### Mejora de las competencias

La modularización de la formación ha permitido obtener datos más desagregados sobre el progreso del alumnado en la superación de las pruebas modulares. La superación de la APC del módulo 3 implica la adquisición de la competencia.

Partiendo del dato inicial de 102 personas que confirmaron su participación en el proyecto, 39 personas se presentaron a la primera prueba del módulo 1 de matemáticas de las cuales, 37 personas lo aprobaron y 1 persona ya se había liberado de este módulo. En el caso de las competencias comunicativas, el punto de partida fue similar, de las 39 personas que se presentaron a la primera prueba, 35 personas la aprobaron y 3 se liberaron del módulo. El número de personas que se presentaron a la primera prueba en competencias digitales fue superior llegando a 70 personas.

Estos datos reflejan que se produce un abandono considerable entre el momento en el que se inicia la formación y la primera parte de la formación correspondiente al módulo 1 de las diferentes competencias.

#### Mejora de las competencias matemáticas

De las 80 personas que inician la formación en competencias matemáticas, 39 se examinan del primer módulo y 27 del último módulo, es decir, la tasa de abandono a lo largo de la formación se sitúa en el 66% siendo especialmente intensa en la primera fase (previa a la primera prueba del módulo 1). Comparando estos datos con los resultados en los centros de educación para personas adultas, se constata que:

- Tomando como referencia el número inicial de personas inscritas, se constata que la tasa de abandono en el proyecto FORLAN ha sido alta (66%), lo cual, puede explicarse, al menos en parte, por el retraso que tuvo lugar entre la captación y el inicio de la formación y la situación generada por la COVID 19.
- El porcentaje de personas aptas en las competencias matemáticas en FORLAN ha sido del 85%.
- La permanencia en la formación en competencias matemáticas en FORLAN una vez se inicia el primer módulo, es del 70%.

---

<sup>6</sup> Competencias Clave requeridas para iniciar el estudio de un Certificado de Profesionalidad de nivel 2 a aquellas personas que no poseen los requisitos académicos de acceso (título de Graduado en ESO o haber superado la prueba de acceso a Ciclos Formativos de Grado Medio

Tabla 3. Número de personas que realiza las APC para las competencias matemáticas

	APC Módulo 1	APC Módulo 2	APC Módulo 3
Aptas 1ª	35	15	23
Aptas 2ª	2	11	
CN2 examen aprobado	1	1	
No aptas	1	4	4

Fuente: base de datos del proyecto

### Mejora de las competencias comunicativas

De las 77 personas que inician la formación en competencias comunicativas, 39 personas se presentan a la primera prueba y 26 al último examen. Esto refleja una tasa de abandono del 66%.

- La tasa de abandono en FORLAN en la formación en competencias comunicativas es del 66%.
- La tasa de éxito sobre el examen final de competencias comunicativas en FORLAN es del 96%.
- La permanencia en la formación en competencias comunicativas en FORLAN una vez se inicia el módulo 1 es del 66%.

Tabla 4. Número de personas que realiza las APC para las competencias comunicativas

	APC Módulo 1	APC Módulo 2	APC Módulo 3
Aptas 1ª	34	17	25
Aptas 2ª	1	8	
CN2 examen aprobado	3	3	
No aptas	1	3	1

Fuente: base de datos del proyecto

### Mejora en las competencias digitales

En cuanto a las competencias digitales, de las 95 personas que inician la formación, 70 se presentan a la prueba del módulo 1 y la superan y 37 superan el examen final, es decir, el 53% de las personas que inician abandonan mientras que la tasa de éxito entre aquellas personas que consiguen llegar al módulo 3 es del 100%.

Tabla 5. Número de personas que realiza las APC para las competencias digitales

	APC Módulo 1	APC Módulo 2	APC Módulo 3
Aptas 1ª	70	42	37
Aptas 2ª	0	0	
CN2 examen aprobado	0	0	
No aptas	0	0	

Fuente: base de datos del proyecto

El conjunto de los datos presentados refleja una tendencia similar entre las diferentes competencias tanto en términos de permanencia en la formación de FORLAN como en la adquisición de las competencias. La mayor caída de participantes en todas las competencias se produce en el momento inicial de la formación lo que puede apuntar que algunas de las personas que estaban inicialmente interesadas en la formación no llegaron realmente a asistir a las sesiones iniciales. Detrás de esto puede haber diversas razones, entre ellas, se ha subrayado la idea de que algunas personas inicialmente no fueron conscientes del esfuerzo y dedicación necesarios para llevar a cabo la formación y tras los primeros encuentros en los que se explicitó el compromiso personal con la formación tomaron la decisión de no continuar.

**Es preciso subrayar que la permanencia de aquellas personas que inician y se examinan del primer módulo es alta** teniendo especialmente en cuenta las dificultades del perfil que participa en la formación. Así mismo, la tasa de éxito es muy alta lo que refleja una gran dedicación por parte de aquellas personas que deciden continuar la formación y puede estar relacionada con el acompañamiento personalizado que se realiza desde el equipo FORLAN.

Cabe también matizar algunos factores que explican la diferencia en la permanencia de las personas en FORLAN y las personas en los centros de educación para personas adultas:

- El método de selección de los centros para cubrir las plazas es aleatorio. Si tenemos en cuenta las plazas disponibles, entre 200 y 300 para cada competencia en toda Navarra, se puede considerar que la gran mayoría de personas que se inscriben están muy interesadas en la formación ya que las inscripciones llegan con facilidad sin necesidad de trazar una estrategia de captación específica. La predisposición a asumir las responsabilidades individuales de participar en la formación es mayor para estas personas.
- El perfil al que se dirige FORLAN tiene grandes dificultades para asistir a una formación y, a diferencia del perfil general en los centros (principalmente en situación de desempleo), muchas personas están conciliando la formación con el trabajo, lo cual acaba siendo muy agotador y, en muchos casos, arrastran una falta de confianza en su capacidad para lograr superar la formación



## Mejora de aspectos no cognitivos

El proceso formativo ha sido muy retador para las personas que han participado y la mayoría de las personas que han logrado superar el examen comparten la experiencia de dedicar mucho esfuerzo a la formación y haberla priorizado por encima de otros aspectos de su vida personal. Las sesiones en competencias transversales han servido de ayuda para mejorar la gestión del tiempo, la planificación y el enfoque a resultados. La gran mayoría se sienten muy realizadas y satisfechas con su trabajo.








De acuerdo con los datos disponibles sobre la evolución de las personas participantes en aspectos no cognitivos, se observa una mejora en el aumento de la confianza en sí mismas y en sus capacidades, la resolución de tareas difíciles, la capacidad de iniciativa, la persistencia en conseguir sus metas. En contrapartida, se observa una falta de concentración en sus decisiones, la autopercepción sobre su capacidad para diseñar buenos planes y el aumento del sentimiento de ansiedad.







### **Consideraciones para hacer una correcta interpretación de los siguientes datos:**

- ▶ Se ha aplicado un cuestionario con un total de 75 preguntas, de las cuales en 72 se utiliza una escala del 1 al 5, en la que 1 es totalmente de acuerdo y 5 es totalmente en desacuerdo
- ▶ Teniendo en cuenta el significado de la escala, si la afirmación está en positivo, una reducción de la media significa una mejora (a la inversa si la frase es negativa)
- ▶ La valoración global de los datos antes y después no permite arrojar conclusiones determinantes sobre la mejora en aspectos no cognitivos siendo muchos los ítems en los que no se observa variación relevante. Por ello, a continuación, solo se recogen aquellas cuestiones en las que se ha observado una mayor variación (tanto positiva como negativa)
- ▶ El número total de registros de cuestionarios (antes y después) es muy reducido: 8 personas. Por ello, los datos siguientes tienen grandes limitaciones en términos estadísticos:
  1. No representan al total de personas que han participado en la formación
  2. Cuanto menor es la muestra, mayor es la contradicción entre los datos. Dado que la disparidad entre respuestas se sobredimensiona.

Tabla 6 Principales variaciones entre la medición inicial y final de participantes




Ítem	Antes	Después	Valoración
Las personas con opiniones fuertes tienden a influirme	2,8	3,5	 Aumenta el desacuerdo con esta afirmación
Me juzgo a mí mismo/a por lo que pienso que es importante, no por lo que otras personas piensan que es importante	1,7	2,65	 Disminuye el desacuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza
En situaciones difíciles puedo confiar en mis capacidades	1,8	1,5	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza en sus capacidades
Puedo resolver de manera satisfactoria incluso las tareas más difíciles y complicadas.	2	1,75	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza en sus capacidades
Gracias a mi capacidad de iniciativa, sé cómo enfrentarme a situaciones imprevistas.	1,9	1,5	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza en sus capacidades
Me resulta fácil persistir en mis objetivos y lograr mis metas.	2,2	1,4	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza en sus capacidades
No disfruto aprendiendo	1,4	1	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una reducción del disfrute aprendiendo

Ítem	Antes	Después	Valoración
Consigo lo que me planteo.	1,7	1,2	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza en sus capacidades
Una vez que decido qué hacer, estoy centrado/a.	1,4	1,8	 Disminuye el acuerdo con esta afirmación
Para mí, es más importante sentirme bien conmigo que recibir la aprobación de otros.	3	1	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza
Soy persistente y tenaz. Termino lo que empiezo.	1,6	1,1	 Aumenta el acuerdo con esta afirmación, lo que indica una mejor confianza

Fuente: cuestionario de aspectos no cognitivos

En cuanto a la valoración general de su vida, en líneas generales se observa una satisfacción más alta con su vida y una mayor felicidad entre aquellas personas de las que se ha podido obtener datos con respecto al momento inicial de la formación. No obstante, se observa también un aumento de la ansiedad.

*Tabla 7. Variación en aspectos relacionados con su estado emocional antes y después de la formación*

Ítem	Antes	Después	Valoración
En líneas generales, ¿en qué medida está satisfecho con su vida actualmente?	7,3	8	 Aumenta la satisfacción con su vida actual
En líneas generales, ¿cómo se sintió ayer de feliz?	7,5	8,2	 Aumenta su felicidad
En líneas generales, ¿en qué medida sintió ansiedad ayer?	4,4	5,7	 Aumenta su percepción de ansiedad

La participación en el proyecto FORLAN ha sido una fuente de motivación para la mayoría de las personas que han participado hasta el final. Retomar los estudios desde una óptica distinta ha sido percibido como una gran superación personal que les ha permitido ampliar la mirada sobre su futuro y sus posibilidades. Resulta especialmente destacable el interés compartido por continuar formándose a través de otros certificados. Algunas de las personas han iniciado la búsqueda de recursos formativos incluso antes de finalizar la formación en FORLAN.

---

*“Mas que todo esto nos dio a que haya expectativa en nosotros y sentirnos mucho más capaces porque por mi parte por ejemplo no quería estudiar siempre, pero una particularidad de este proyecto es que se adaptaba a nuestro tiempo. Flexibilidad, fue lo más exitoso entre todo. Yo trabajo por turnos y me dieron opción a estudiar un poco en la mañana o en la tarde. Y cuando vas a buscar algo te dicen que te tienes que quedar. Genera ese gusanillo de aprender más cosas, que eres más capaz y las herramientas que dan son prácticas.”*

---

Con respecto a la posibilidad de seguir formándose, la orientación ofrecida no ha sido precisa y algunas personas lamentan no haber recibido información suficiente y a tiempo para tomar una decisión fundamentada sobre la continuidad de su formación. Teniendo en cuenta el perfil de las personas participantes en el proyecto, el hecho de no haberse establecido un puente más directo entre la formación FORLAN y el resto de formaciones implica un riesgo de que estas personas se desincentiven nuevamente en su camino para mejorar sus competencias. Afortunadamente, se ha constatado que en algunos casos sí se está procediendo, tras la finalización del proyecto, a solicitar acceso a formaciones complementarias.

Por último, en términos generales, la experiencia de participar en la formación de FORLAN ha ido acompañada de un proceso introspectivo que ha puesto en valor las expectativas personales y que ha servido para que muchas personas retomen intereses en los que habían desistido por razones externas o por falta de creencia en sí mismas.

---

*“Sí, es que cuesta porque trabajando, los hijos, cuesta”*

*“Yo me llevaba a dormir los libros.”*

*“Yo acostaba al chiquillo y me ponía a estudiar”*

*“Yo con la tarea iba a todos lados”*

*“Ha sido duro, pero ha merecido la pena para mí por lo menos”*

*“Yo he acabado y lo hecho mogollón de falta”*

---

### 3.4. Resultados en el sistema

Muchos de los elementos que ha testado el proyecto FORLAN han suscitado el interés de otros departamentos del Gobierno de Navarra dado que tratan de dar respuesta a la necesidad creciente de avanzar hacia un modelo de atención centrado en la persona sin dejar a nadie atrás. De hecho, durante la implementación del proyecto se han constatado avances hacia esa línea que se han desarrollado de manera paralela. Un ejemplo ilustrativo es la ampliación del proyecto AUNA que apuesta por la ventanilla única para garantizar la atención integral entre los servicios sociales y empleo. En este sentido, la sostenibilidad del modelo de

coordinación entre servicios sociales y empleo que propone el proyecto FORLAN está siendo garantizada a través de otras líneas de actuación del gobierno.

Poniendo el énfasis en la personalización de los itinerarios formativos, **la sostenibilidad y continuidad del modelo FORLAN en su conjunto, está condicionada por la capacidad del departamento de Educación para asumir el liderazgo y coordinación**, dado que como ya se ha puesto de relieve, la formación para personas adultas es su competencia. Durante los últimos meses del proyecto, se ha llevado a cabo un trabajo intenso enfocado en facilitar el traspaso del modelo desde el Servicio Navarro de Empleo al departamento de Educación, quien está estudiando en profundidad la transferibilidad de algunos de los componentes más innovadores del proyecto:

- ❑ El aula virtual se percibe como una herramienta de gran utilidad para incentivar el acceso y permanencia a la formación a personas que viven en pequeños municipios y que, actualmente, tienen una fuerte dependencia del transporte, en muchos casos privado, para asistir de manera presencial a la formación. Actualmente los centros de educación para personas adultas están diseñando un prototipo de aula virtual y acordarán próximamente cuándo podría ponerse en marcha.
- ❑ Del mismo modo, la creciente digitalización del mercado laboral ha evidenciado la necesidad de ampliar la oferta formativa digital en los cursos para personas adultas y la experiencia de FORLAN ha permitido obtener aprendizajes sobre los contenidos básicos, la extensión adecuada o los intereses de las empresas.
- ❑ Las sesiones de competencias transversales que ha incorporado FORLAN con gran éxito, también han despertado el interés ante la necesidad de acompañar al alumnado en su proceso de aprendizaje desde una dimensión más emocional, si bien en términos organizativos, ofrecer estas competencias en el sistema actual de educación para personas adultas, implicaría una inversión adicional de recursos económicos y humanos y, por tanto, su aplicación estará condicionada por la priorización que se haga del gasto público.
- ❑ La modularización de la formación ha despertado especialmente el interés dado que sus beneficios para facilitar la continuidad en la formación son evidentes. Sin embargo, existe una barrera normativa puesto que la acreditación actual de la educación para personas adultas no reconoce esa posibilidad. Se está valorando explorar junto con el Ministerio de Educación la viabilidad de desarrollar el marco normativo necesario para implementarla.

Cabe igualmente señalar que, a pesar de que el proyecto FORLAN ha finalizado, durante el año 2023 se continuará la formación para uno de los grupos que actualmente están trabajando y que iniciaron la formación en mayo de 2022. La continuidad de este curso se financiará a través de recursos propios del Servicio Navarro de Empleo y del departamento de Educación. Esta decisión refleja un fuerte compromiso por parte de los servicios implicados en el proyecto con las personas participantes.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Principales logros

- ▶ **El proyecto FORLAN parte de una buena identificación de necesidades** y de una estrategia coherente con los objetivos que aspira obtener siendo muy robusto el nivel estratégico y conceptual del modelo. En el plano operativo se observa una menor definición de la hoja de ruta y las responsabilidades.
  - *Para proyectos similares, se recomienda en la fase de diseño, profundizar en los riesgos reales del proyecto, las medidas de mitigación, la viabilidad de aplicar las soluciones propuestas, teniendo en cuenta las posibilidades de los sistemas de funcionamiento interno de las propias administraciones. Así mismo se recomienda diseñar un sistema de seguimiento que permita identificar a tiempo desajustes con la planificación inicial.*
- ▶ **La innovación en la fase de captación a través de una estrategia multidimensional que combina diferentes canales e implica a numerosos actores ha tenido efectos positivos en el acceso a la formación de personas** que se encuentran generalmente alejadas de los cauces oficiales de comunicación de la administración. A título ilustrativo, cabe señalar que de las 90 personas que participaron en el evento inicial en Tudela, 74 manifestaron su interés en participar en la formación y se inscribieron. En el momento de iniciar la captación en la zona de Pamplona, la llegada de una nueva ola de coronavirus impidió celebrar un evento similar al de Tudela y, por tanto, la captación se realizó a través de sesiones grupales de menor tamaño. Esta doble estrategia de captación ha permitido comparar los efectos de ambas y concluir que, si bien, en términos relativos la captación de Pamplona a través de grupos consiguió adherir a un mayor porcentaje, en términos globales, se considera que la captación a través del evento de Tudela fue más efectiva dado que permitió un mayor aprovechamiento de los recursos.
  - *En un escenario de mayor cobertura de las plazas en los centros de educación para personas adultas, se recomienda transferir algunos de los aprendizajes generados en el evento de captación en Tudela para conseguir captar a personas con situaciones sociales complejas.*
- ▶ **La valoración inicial de competencias ha sido eficaz para identificar el punto de partida de las personas en términos de competencias y las barreras que podrían dificultar su permanencia en la formación.** Entre las barreras más comunes cabe destacar *el temor de no superar la formación, autoeficacia del alumnado (N=29), la percepción de que el nivel está muy alto y que no hay apoyo (N=32), la falta de tiempo (N=30), las responsabilidades familiares (N=19)*. Esta valoración inicial también ha permitido identificar con precisión las necesidades formativas del alumnado y establecer un itinerario personalizado. Si bien los datos obtenidos a través de esta valoración han sido útiles para el equipo de coordinación del proyecto, se ha detectado que su uso podría haber sido más efectivo si se hubiese involucrado en mayor medida al equipo docente.
  - *Se recomienda definir con mayor precisión el plan de apoyos para cada persona definiendo los objetivos, plazos y personas responsables de su seguimiento, para lo cual el equipo docente podría asumir un mayor rol.*

- ▶ **La modularización experimentada en el proyecto ha resultado ser uno de los aspectos más potentes para incentivar al alumnado a realizar la formación**, para motivarles poniendo en valor sus competencias de partida y para reducir el estrés durante el proceso de aprendizaje: **30 personas** se han liberado de, al menos, un módulo. La liberación de módulos ha sido especialmente significativa en la competencia digital, en la que 19 personas se han liberado del módulo
- ▶ **La modificación de los horarios ha sido uno de los aspectos mejor valorados por parte de las personas participantes** puesto que ha permitido derribar la primera de las barreras que se encuentran cuando desean realizar una formación, es decir, se trata de una medida de mitigación exitosa frente a la barrera de acceso.
- ▶ **El seguimiento personalizado ha sido clave para motivar a personas a seguir la formación y ha sido uno de los aspectos más valorados por el alumnado.** La efectividad de este seguimiento ha estado condicionada por la capacidad de los recursos humanos y la falta de agilidad de la administración para contratar personal, desvelándose una inestabilidad en la intensidad del acompañamiento.
  - *Para proyectos similares, se recomienda flexibilizar los instrumentos de contratación de personal para incorporar criterios relacionados con las competencias transversales tales como la escucha activa, la empatía, el enfoque centrado en la persona o el acompañamiento para desarrollar el proyecto de vida.*
- ▶ **La permanencia en la formación ha seguido una tendencia similar en todas las competencias, la cual ha estado marcada por una fuerte caída desde la fase de inscripción hasta que se realiza el examen del primer módulo ya que cerca de la mitad de las participantes han abandonado la formación en esta primera fase.** A partir del examen del primer módulo la permanencia en la formación se mantiene más estable (en torno al 70% de participantes logran llegar al examen del último módulo) lo que refleja que la vinculación con la formación se fortalece tras superar la primera prueba, lo cual apunta a que el aumento de la motivación y la superación personal es un factor determinante en la permanencia en la formación.
- ▶ **En cuanto a la tasa de éxito, esta se mantiene en niveles altos en todas las competencias.** Desagregándose por competencias, en matemáticas el 85% de las personas que realizan la formación la superan, esta tasa se incrementa hasta el 96% y el 100% en el caso de competencias comunicativas y digitales respectivamente. Estos datos reflejan un alto compromiso y una fuerte dedicación con la formación por parte de las personas participantes.
- ▶ **Atendiendo a los resultados del proyecto en otros aspectos no cognitivos, cabe destacar la percepción compartida de las personas participantes sobre su mayor autoconfianza y espíritu de superación.**



## 4.2. Aspectos de mejora

- ▶ La flexibilización de la formación ha sido especialmente efectiva en cuanto a la flexibilización de los horarios y la modularización de la formación. Por su parte, **el aula virtual ha sido de ayuda para acceder a algunos contenidos formativos, pero no ha permitido ofrecer una posibilidad para seguir la formación que sea equivalente a la formación presencial.**
  - *Se recomienda establecer unas pautas sobre la convalidación del uso del aula virtual con la asistencia a clase e informar al equipo docente y alumnado.*
  - *Se recomienda que los contenidos didácticos virtuales sean diseñados con la misma metodología que se sigue en las clases presenciales y, a ser posible, por la misma persona que lo imparte presencialmente.*
  - *Para proyectos similares, se recomienda flexibilizar los instrumentos de contratación de personal para incorporar criterios relacionados con las competencias transversales tales como la escucha activa, la empatía, el enfoque centrado en la persona o el acompañamiento para desarrollar el proyecto de vida.*
  
- ▶ **El fondo de contingencia, considerado uno de los pilares del proyecto, ha tenido una cobertura mínima debido, en parte a razones estructurales y coyunturales tales como los requisitos de la propia convocatoria que no permitían poner a disposición del alumnado dinero en efectivo.** En la práctica este instrumento solo se ha podido usar en 7 casos (en 6 de ellos para el cuidado de familiares y en 1 para dar sesiones de coaching individualizadas). En consecuencia, se ha generado cierta frustración entre algunas personas participantes y, aunque no es posible estimar el efecto neto, se estima que la escasa aplicación del fondo de contingencia ha podido tener un efecto desincentivador en algunas personas y, por ende, ha podido dificultar la permanencia en la formación.
  - *Para proyectos similares, se recomienda hacer un estudio de viabilidad preciso sobre la aplicación del instrumento atendiendo a los requisitos específicos de cada departamento. Tras este estudio, se sugiere ofrecer una información detallada a las personas participantes sobre las condiciones del apoyo que recibirán y las vías para reclamarlo en caso de que no sea facilitado en las condiciones y plazos indicados.*

## 5. Anexos

### 5.1. Matriz de evaluación

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
1. Diseño del sistema de valoración inicial de competencias y de las estrategias de aprendizaje y formación					
<b>El diseño de las estrategias de aprendizaje y formación es coherente con las necesidades identificadas</b>	¿el diseño de las estrategias de aprendizaje y formación son coherentes y dan respuesta a los principales problemas y retos identificados que no son atendidos o no de forma eficaz por el modelo actual?		▶ Relación lógica entre las acciones y objetivos previstos en la estrategia y los problemas previamente identificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de aprendizaje y formación y otros documentos estratégicos del proyecto</li> <li>• Registros de la base de datos del proyecto sobre el fondo de contingencia</li> <li>• Consulta a participantes</li> <li>• Consulta a informantes clave</li> </ul>	Análisis documental
	¿en qué medida el diseño de las estrategias de aprendizaje y formación es válido para responder a las necesidades de los distintos perfiles?	¿resulta adecuado el diseño modular de la formación para dar respuesta a las necesidades de los diversos perfiles?	▶ Diversificación de las acciones previstas en la estrategia según el perfil de potenciales personas usuarias identificadas		Análisis estadístico
		¿en qué medida el diseño del fondo de contingencia contempla las barreras a las que se enfrentan las personas para acceder y	▶ Grado <sup>7</sup> de adecuación del diseño de las estrategias (modular, fondo de contingencia) a los perfiles de personas usuarias		Encuesta a personas participantes
					Entrevistas en profundidad / grupos de discusión

<sup>7</sup> Los indicadores relativos al grado o nivel en el que se cumple una condición no determinan necesariamente un análisis cuantitativo del mismo, entendiendo que esta valoración puede medirse también a través de la percepción de las personas informantes y/o, en determinados casos, del criterio de experticia del equipo consultor.

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
		permanecer en la formación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de personas con barreras de acceso y permanencia que han accedido al fondo de contingencia</li> <li>▶ Relación de causas por las que las personas no resuelven algunas de sus barreras de acceso con el fondo de contingencia</li> </ul>		
<b>2. 2. Experiencia piloto: Implementación de la VIC y las Estrategias de aprendizaje y formación</b>					
<b>La VIC permite motivar de forma eficaz a las personas con necesidad de mejorar sus competencias básicas</b>	¿en qué medida la estrategia de captación ayuda a que las personas se interesen y se motiven a iniciar un itinerario formativo en competencias básicas?	¿en qué grado el proceso de valoración inicial de competencias pilotado ha contribuido a que las personas se apropien de su itinerario formativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de personas que se inscriben en la formación sobre el total de las personas informadas</li> <li>▶ Valoración de las personas participantes sobre el proceso de captación y su impacto en la motivación y la apropiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de las personas invitadas a la formación/</li> <li>• Base de datos de las personas inscritas</li> </ul>	<p>Análisis estadístico: explotación de las bases de datos</p> <p>Encuesta a personas participantes</p>

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
<p><b>La VIC permite ajustar la respuesta a las necesidades reales de las personas en la medida en que detecta las barreras a las que se enfrentan las personas y el nivel de competencias</b></p>	<p>¿en qué medida el proceso de valoración inicial de competencias pilotado permite identificar las barreras socioeconómicas, personales y familiares o de otra índole que impiden o desmotivan a la persona a iniciar un itinerario formativo en competencias básicas?</p> <p>¿la identificación de las necesidades formativas reales de cada persona es precisa y se corresponde con el nivel real de partida de la persona?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ % de personas con barreras de acceso o permanencia por tipo de obstáculo</li> <li>▶ Grado de concordancia entre la evolución real de las personas y la evolución esperada al inicio del itinerario</li> <li>▶ Percepción de los actores claves sobre el ajuste entre el nivel de competencias detectado en la VIC y el nivel real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas individualizadas de la situación de partida de las personas participantes y los objetivos planteados/</li> <li>• Registros regulares de su evolución a lo largo de la formación</li> <li>• Evaluación final de su desempeño</li> <li>• Consulta a personas participantes</li> <li>• Consulta a otros informantes clave</li> </ul>	<p>Análisis documental</p> <p>Explotación de base de datos de registro</p> <p>Análisis del discurso</p>
<p><b>Las estrategias de aprendizaje y formación experimentadas mejoran la adaptabilidad a las necesidades específicas de las</b></p>	<p>¿en qué medida la adaptabilidad de los itinerarios formativos ha contribuido a que</p>	<p>¿las metodologías de formación implementadas y su articulación mediante módulos han sido eficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ % de personas que abandonan el programa según las causas del abandono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos estratégicos</li> <li>• Registro de las personas que</li> </ul>	<p>Análisis documental</p>

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
<p><b>personas y la eficacia en la respuesta considerando una perspectiva integral:</b></p> <p><b>a) metodologías de formación adaptadas</b></p> <p><b>b) reducción de las barreras de naturaleza personal, familiar, social o económicas de las personas para acceder a la formación,</b></p> <p><b>c) atender la parte emocional y creativa de las personas y potenciar su autonomía</b></p>	<p>las personas beneficiarias continúen y finalicen con éxito su formación?</p>	<p>para el aprendizaje y la formación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Valoración de informantes clave sobre la eficacia de las metodologías experimentadas</li> <li>▶ Valoración de las personas usuarias sobre el valor de la modularización de la formación</li> </ul>	<p>abandonan la formación incluyendo las causas que las motivan a ello</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas individualizadas de la situación de partida de las personas participantes (incluyendo las barreras)</li> <li>• Registro de intervención con participantes</li> <li>• Consulta a personas participantes</li> <li>• Consulta a informantes clave</li> <li>• Evaluación final de competencias</li> </ul>	<p>Explotación de base de datos de registro</p> <p>Encuesta a personas participantes</p> <p>Entrevistas en profundidad/ grupo de discusión</p>
		<p>¿en qué grado el seguimiento personalizado es un elemento clave en el apoyo a las personas para lograr el éxito?</p> <p>¿en qué medida las estrategias implementadas han abordado las barreras de naturaleza personal, familiar... constituyendo un factor determinante para el éxito del experimento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intensidad de la intervención del seguimiento personalizado (número de sesiones medias)</li> <li>▶ Valoración de las personas usuarias y otros informantes clave sobre el seguimiento personalizado</li> <li>▶ % de uso del fondo flexible entre las personas participantes por tipo de apoyo</li> <li>▶ Tasa de éxito en la formación de las personas beneficiarias del fondo flexible de apoyo</li> </ul>		

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
		¿el fondo flexible de apoyo ha sido eficaz para dar respuesta a las barreras?			
		¿en qué medida la atención a la parte emocional y creativa de las personas y el desarrollo de su autonomía contribuye a la apropiación de las personas de su proceso formativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implicación activa de las personas participantes en el proceso formativo y en la toma de decisiones</li> <li>▶ Valoración positiva de la atención a la parte emocional, creativa y al desarrollo de su autonomía</li> </ul>		
<p><b>La respuesta articulada sobre la base de la colaboración público-privada y pública-pública (coordinación) permite que las formaciones sean más adaptadas a las necesidades del mercado de trabajo y a las personas lo que mejora en mayor medida la empleabilidad de las personas</b></p>	<p>¿en qué medida la colaboración público-privada y la implicación de las empresas en el proceso contribuyen a ajustar la formación a las necesidades del mercado?</p> <p>¿en qué medida la colaboración público-privada con las asociaciones empresariales ha ayudado a la captación e identificación de perfiles idóneos o que necesitan más apoyo para iniciar un itinerario formativo en competencias básicas en el ámbito empresarial?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Percepción positiva de la participación e implicación de los actores públicos y privados en el diseño y seguimiento de los itinerarios formativos</li> <li>▶ Valor añadido de la colaboración público-privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a informantes clave</li> </ul>	<p>Entrevistas en profundidad</p> <p>Grupo de discusión</p>

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
<b>y favorece el aprendizaje a lo largo de la vida y el progreso del capital humano de las empresas</b>	<p>¿en qué medida la colaboración pública-pública entre consejerías/ áreas contribuye a la captación e identificación de perfiles idóneos o que necesitan más apoyo para iniciar un itinerario en competencias básicas?</p> <p>¿la coordinación de recursos públicos y de equipos de diferentes áreas ha logrado en la experimentación una intervención más eficaz e integral?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Valoración positiva de la coordinación e implicación de las diferentes consejerías / áreas en la captación e identificación de perfiles</li> <li>▶ Valoración positiva de la coordinación e implicación de las diferentes consejerías / áreas en la integralidad de la respuesta</li> <li>▶ Puntos fuertes y débiles de la coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a informantes clave</li> </ul>	<p>Entrevistas en profundidad</p> <p>Grupo de discusión</p>
<b>3. Evaluación de los resultados sobre las personas y el sistema</b>					
<b>La experimentación desarrollada en FORLAN logra que las personas mejoren sus competencias básicas y digitales al articular una solución adaptada y eficaz</b>	<p>¿se ha logrado mejorar las competencias básicas y digitales de las personas participantes?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evolución en el nivel de competencias básicas y digitales de las personas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de la valoración inicial de competencias y de la valoración de competencias al finalizar la formación</li> </ul>	<p>Explotación de datos</p>



Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
<b>La participación en FORLAN consigue que las personas mejoren su autonomía</b>	¿las personas participantes han aumentado su autonomía?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evolución en el nivel de confianza y seguridad de las personas participantes para hacer gestiones de su vida diaria por sí mismas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a personas participantes</li> <li>• Consulta a actores clave</li> </ul>	<p>Pre-cuestionario y post cuestionario a participantes</p> <p>Grupos de discusión</p>
<b>La solución propuesta en la experimentación y tras completar la formación promueve que las personas se sienten motivadas para desarrollar su carrera profesional y/o seguir formándose</b>	¿las personas participantes se sienten preparadas y motivadas para acceder al mercado laboral o continuar con la formación?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autopercepción positiva de su empleabilidad</li> <li>▶ Manifestación de interés por parte de las personas participantes en seguir formándose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a personas participantes</li> </ul>	<p>Pre-cuestionario y post cuestionario a participantes</p>
<b>La mejora de las competencias básicas y digitales de las personas participantes tiene un impacto positivo en el desempeño de las personas ocupadas</b>	¿ha mejorado la destreza y desempeño en las tareas laborales diarias de las personas ocupadas participantes en el proyecto FORLAN?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Percepción positiva de los empleadores de una mejora en el desempeño de las funciones diarias por parte de las personas participantes</li> <li>▶ Autopercepción positiva por parte de las personas participantes de su manejo y desempeño diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a informantes clave</li> </ul>	<p>Entrevistas</p> <p>Cuestionario a participantes</p>

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
<b>El desarrollo de la experimentación ha contribuido y asienta las bases para modificar el sistema de formación en Navarra</b>	¿se ha logrado diseñar respuestas sistemáticas y segmentadas por perfiles de necesidad que permitan la “paquetización” y posterior transferencia?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Existencia de paquetes formativos según las necesidades de los diferentes perfiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos estratégicos</li> <li>• Consulta a informantes clave</li> </ul>	<p>Análisis documental</p> <p>Entrevistas en profundidad</p>
	¿las empresas y los diferentes departamentos de la Administración pública entienden y manejan con facilidad las herramientas, metodología y protocolos generados por el proyecto?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nivel de apropiación de las herramientas, metodología y protocolos por parte de los diferentes departamentos de la Administración pública y las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonio de actores colaboradores</li> </ul>	<p>Entrevistas/ grupos de discusión</p>
	<p>¿qué cambios a nivel institucional se han producido como consecuencia de la puesta en marcha de la actuación?</p> <p>¿qué valor añadido aporta la experimentación de cara al sistema de formación y desde el punto de vista institucional: roles de los equipos y actores, relaciones de coordinación y cooperación en el seno de la Administración, ¿colaboración público-privada?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificación de los efectos positivos y negativos generados por el proyecto y que tienen un impacto en las instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información generada durante la experimentación (informes de seguimiento, informe final) /testimonio de actores colaboradores</li> </ul>	<p>Análisis documental / Grupo de discusión</p>

Hipótesis/ Premisas de trabajo	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de recogida de información
	¿qué factores han facilitado o limitan la sostenibilidad de los resultados en el medio y largo plazo?		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificación de elementos internos y externos que suponen una garantía o un obstáculo para la continuidad de los resultados alcanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonio de actores colaboradores / Informes de seguimiento</li> </ul>	Grupo de discusión /Análisis documental

## 5.2. Técnicas de recogida de información aplicadas

Entrevistas en profundidad		
Perfil	N.º de aplicaciones	N.º total personas
Formadora en competencias transversales	2	2
Representante de centro de formación en competencias básicas para personas adultas	1	1
Representante del Departamento de Educación de Navarra	1	1
Socios empresariales	2	2
Responsable del seguimiento personalizado, equipo FORLAN	1	1
Grupos de discusión		
Comité de dirección del proyecto FORLAN	1	7
Docentes de la formación	1	6
Alumnado Tudela	1	6
Alumnado Pamplona	1	7
Alumnado empresas	1	4
Cuestionario de aspectos no cognitivos		
Total de participantes	2	8 (*) <sup>8</sup>

<sup>8</sup> El cuestionario se ha aplicado al inicio y al final de la formación al total de participantes, pero solo se cuenta con el registro de 8 personas.



*Este proyecto ha recibido apoyo financiero del Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social (Programme for Employment and Social Innovation, EaSI) 2014-2020. Para más información, por favor consulte el enlace <http://ec.europa.eu/social/easi>.*

*La información contenida en la presente publicación refleja solo la opinión del autor y no refleja necesariamente la posición oficial de la Comisión Europea, que no es responsable del uso que pueda hacerse de la misma.*