Guía de estándares de calidad:
Herramienta para evaluar procesos de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes

UN MILLÓN DE JÓVENES

neo

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

ACERCA DE LA INICIATIVA NEO

NEO es una iniciativa con el objetivo de mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles. Lanzado en la Cumbre de las Américas en 2012, esta iniciativa de 10 años, busca mejorar la empleabilidad de 1 millón de jóvenes vulnerables.

La iniciativa NEO está liderada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Departamento Social del BID, International Youth Foundation (IYF) y otros socios corporativos como: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Microsoft y Walmart. Como parte de la iniciativa NEO, *La Guía Estándares de Calidad: Herramienta para Evaluar Procesos de Formación para el Trabajo e Intermediación Laboral de Jóvenes* ha sido financiada con recursos del FOMIN y Microsoft.

LOS AUTORES

La versión inicial de esta guía, publicada en 2008 por IYF, fue desarrollada por Javier Lasida y Jimena Sandoya. La presente versión de la guía fue creada con el apoyo de Liliana González, Directora Ejecutiva de Qualificar de Colombia, y Clara Inés Restrepo de International Youth Foundation con la asistencia editorial de Luz Maria Ortega.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa. Igualmente no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.

Copyright ©2016 Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del FOMIN. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales. Se prohíbe el uso comercial no autorizado de esta obra.

CONTENIDO

PRÓLOGO **4**

CONSIDERACIONES PRELIMINARES **5**

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN **8**

BIBLIOGRAFÍA **25**

PRÓLOGO

"Evaluar es una actividad cotidiana y frecuente entre los seres humanos, pero es egocéntrica, rápida e irreflexiva; cae en el terreno de la opinión. La auténtica evaluación la forman los juicios estimativos que se formulan conscientemente, siguiendo criterios bien definidos. Esos juicios requieren una adecuada comprensión del problema y un análisis que fundamente el juicio."

— Georgia Sachs Adams, 1970

La idea para definir estándares de calidad para programas de empleabilidad juvenil surgió en mayo 2007 durante la clausura de la primera fase de *entra21*, un programa regional en América Latina y el Caribe que la International Youth Foundation ejecutó en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo hasta 2011. Al reflexionar sobre los requisitos mínimos para un diseño sólido y una ejecución efectiva de programa para preparar jóvenes en desventaja social y económica para el mercado laboral, nos dimos cuenta que habían muchas ideas sueltas sobre aspectos importantes de estos procesos pero faltaba una revisión y ordenamiento sistemático de ellos. Como respuesta a este vacío y basados en la experiencia con 45 organizaciones vinculadas al Programa *entra21*, publicamos en 2008 una guía de evaluación de calidad que incluyó una serie de dimensiones, estándares e indicadores de calidad. En el año 2012, bajo la Iniciativa NEO, se realizó un proceso de revisión y revalidación de la guía inicial con 18 entidades de formación e inserción laboral en 7 países de América Latina. La guía aquí presentada es el resultado de este proceso.

Contar con estándares de calidad para programas de empleabilidad juvenil es fundamental para NEO que busca mejorar la calidad de los servicios de formación, orientación vocacional e intermediación laboral para jóvenes. Bajo NEO espera aplicar estos estándares a unas 200 entidades proveedoras de servicios para evaluar sus servicios y diseñar planes de mejoramiento.

Destilar y expresar un estándar no es fácil. Se busca delinear una "barra" que tenga relevancia y aplicación para muchos entornos y programas. Las barras establecidas por esta guía recogen el conjunto de estándares que sirvan a las organizaciones para definir los "mínimos" sobre los cuales se construye un programa de calidad. Uno de los grandes retos al definir estándares es que tienen que ser suficientemente universales para tener resonancia con diferentes entidades que operan programas de formación laboral—sean ONGs, instituciones vocacionales del sector público o institutos privados—pero no tan generales que resulten ser ambiguos o diluidos. Para el desarrollo de esta publicación, los autores estudiaron los estándares elaborados por otros con el fin de conocer cómo fueron identificados, validados, estructurados y expresados. Esto, les ayudó a construir a partir de lo que ya existe y a partir de allí proponer los estándares de calidad en los procesos de formación e inserción laboral de jóvenes que recoge esta guía.

Esperamos entonces que resulte de utilidad tanto a los operadores de programas gubernamentales como a las organizaciones de la sociedad civil que ofrecen servicios de formación e inserción laboral y a las entidades privadas de capacitación y que contribuya a mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los jóvenes para que puedan integrarse exitosamente al mundo laboral. El reto es entender que la evaluación es, ante todo, un acto de reconocimiento que define, en la práctica, la coherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta y entre los supuestos y las acciones, lo cual permita el ajuste de las intervenciones de los programas de empleabilidad juvenil y la identificación de las mejoras necesarias.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

¿Qué es la *Guía de Estándares de Calidad: Herramienta para Evaluar Procesos de Formación para el Trabajo e Intermediación Laboral de Jóvenes*?

Esta publicación tiene como propósito presentar una serie de dimensiones, estándares e indicadores de calidad que le permita a las entidades proveedoras de servicios de orientación, formación e inserción laboral de jóvenes bajo la iniciativa NEO, revisar sus procesos, evaluar sus servicios y diseñar planes de mejoramiento acordes con las limitaciones identificadas y con los objetivos propuestos.

Cabe anotar que el interés de esta publicación no es hacer un compendio ni de los mejores estándares o herramientas de evaluación, ni de las mejores prácticas. En ese sentido, los estándares aquí presentados buscan delinear las condiciones esenciales para lograr acciones eficaces en la formación e inserción laboral de jóvenes, y definir el piso sobre el cual es posible construir un programa de calidad.

¿En qué contexto surge esta guía?

Además de las intervenciones que benefician directamente a los jóvenes, la iniciativa NEO viene desarrollando un componente de fortalecimiento institucional para que las entidades públicas o privadas proveedoras de servicios de orientación, formación e intermediación laboral puedan incrementar la calidad, efectividad y cobertura de los servicios que ofrecen.

Para la elaboración de la guía se consultó a una amplia gama de expertos y profesionales que desde distintos roles han estado estrechamente vinculados a la temática. Muchos de ellos se desempeñan como coordinadores de proyectos y programas de formación e inserción laboral de jóvenes, otros tienen gran experiencia en el diseño, supervisión, evaluación y realización de investigaciones sobre formación profesional y educación, y la gran mayoría ha tenido responsabilidades dentro del programa *entra21*.

> El Programa *entra21* fue desarrollado en 22 países de América Latina y el Caribe a través de 59 proyectos en los que se ofrecieron servicios de formación e inserción laboral a más de 137.000 jóvenes en contextos de vulnerabilidad[1].

¿A quién está dirigida?

La guía está dirigida a proveedores de servicios de orientación, formación e intermediación laboral de jóvenes; a entidades públicas y privadas interesadas en diseñar, gestionar y brindar estos servicios; a instituciones educativas que ofrecen servicios de formación vocacional o técnica; a centros universitarios y asociaciones empresariales, entre otros. Cabe notar que, aunque los estándares de calidad presentados en esta guía son utilizados por la iniciativa NEO, se consideran pertinentes y útiles inclusive para las entidades que prestan servicios de orientación, formación e intermediación laboral a los jóvenes que no participan en la iniciativa.

Además, aunque los proyectos y las buenas prácticas tomadas como referencia para la elaboración de esta guía son en la totalidad para la orientación, formación e inserción laboral de jóvenes, muchas de las dimensiones y de los estándares propuestos pueden ser adaptados y aplicados a otras poblaciones o grupos vulnerables que experimenten alguna forma de exclusión del mercado de trabajo. Es por ello que muchos

1 Se entiende por jóvenes en contexto de vulnerabilidad aquellos en condición de pobreza y afectados por situaciones personales y/o sociales que limitan su acceso a oportunidades laborales de calidad.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

de los contenidos aquí presentados, pueden resultar de utilidad para otros actores (entidades de cooperación, donantes y profesionales, entre otros) interesados en aprender sobre formación e intermediación laboral de calidad y en promover la prestación de este tipo de servicios en los proyectos que financian o asesoran.

¿Cuál es la importancia de una publicación como esta?

La orientación, formación e intermediación laboral, como todo servicio que pretenda mejorar las condiciones de una población, lleva implícita la responsabilidad de someter a constante revisión y actualización los recursos (técnicos y humanos) y los procesos y las metodologías. En ese sentido, estructurar un proceso de evaluación es la mejor manera de identificar, en la marcha, tanto los errores y desaciertos, como las experiencias exitosas y los aprendizajes. Evaluar se convierte entonces en la mejor manera de conocer a fondo la organización, ajustar las intervenciones a las exigencias del contexto y definir los planes de mejoramiento necesarios.

¿Cómo está estructurada la guía?

En esta guía se establecen **8 dimensiones de calidad** que se consideran fundamentales para diseñar y ofrecer exitosamente servicios de formación e intermediación laboral. Para facilitar la observación y medición de cada una de estas dimensiones, **se definieron 17 estándares y 92 indicadores** que van a permitir hacer foco en aspectos clave del proceso y recabar así la información necesaria para tomar decisiones y replantear la ruta.

Nombre de la Dimensión	Cantidad de Estándares	Cantidad de Indicadores
1. Pertinencia de la formación para los jóvenes	2	11
2. Pertinencia de la formación para los empleadores	1	7
3. Estructura y diseño del currículo de formación	3	20
4. Definición de estrategias y recursos pedagógicos	2	12
5. Servicios complementarios de apoyo	1	4
6. Servicios de orientación vocacional	2	9
7. Servicios de intermediación laboral	3	15
8. Monitoreo y evaluación de los servicios para la empleabilidad de jóvenes	3	14

¿Cómo aplicar la guía?

Evaluar la calidad es un proceso que implica una revisión exhaustiva de todos los elementos y procesos relacionados con los servicios de formación e inserción laboral. Esta revisión le permitirá a la organización tomar conciencia del estado actual de sus estándares para incorporar, de manera sistemática, los planes de mejoramiento que le permitan optimizar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

A continuación se definen las fases o etapas que deben ser tenidas en cuenta para aplicar exitosamente el instrumento de evaluación presentado en esta guía.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Etapa de preparación:

Antes de iniciar el proceso de evaluación, es preciso que las organizaciones tengan en cuenta que:

- Deben contar, desde el comienzo, con la participación activa de las personas de la organización que desempeñan algún papel en el proceso: equipo administrativo y de gestión, educadores, coordinadores, entre otros.
- Es importante conformar los equipos de trabajo que asuman las responsabilidades específicas y previamente acordadas. Estos equipos de trabajo deben estar conformados por personas de diversas áreas que conozcan profundamente las prácticas y los procesos que se están evaluando.
- Es conveniente que quienes participen en la evaluación, conozcan y comprendan la herramienta presentada en la guía. Para ello, se recomienda que cada integrante del equipo:
  - Lea detalladamente el instrumento
  - Domine los conceptos fundamentales
  - Se apropie de la metodología de trabajo
  - Comprenda la lógica de dimensiones, estándares, indicadores y medios de verificación.
- Es necesario generar el ambiente propicio para que los miembros del equipo se sientan cómodos evaluando y escuchando evaluaciones que tendrán que ver, muchas veces, con su desempeño. Esto les permitirá aplicar de manera consciente los instrumentos y observar con objetividad sus prácticas para poder así detectar los puntos débiles y las oportunidades de mejora.

Etapa de aplicación:

Una vez culminada la etapa de preparación, los equipos ejecutores deberán:

- Acordar los tiempos en los cuales se desarrollará la evaluación y comprometerse a respetar los plazos establecidos.
- Tener en cuenta que esta guía no debe trabajarse con base en percepciones, sino en evidencias. En ese sentido, serán los medios de verificación y las fuentes de información las que sustenten la información relacionada con el cumplimiento o no de los indicadores establecidos en esta guía. Esta práctica permitirá que la información obtenida refleje el trabajo realizado por un equipo u organización y no las opiniones de una persona.
- Compartir los resultados de la evaluación con todos los integrantes de la organización. Esto le permitirá a la organización conocer el estado actual delos procesos y servicios ofrecidos. Una vez realizada esta presentación, los equipos deberán preparar las condiciones para el próximo encuentro en el cual se definirán los planes de mejora.
- Verificar que los equipos cuenten con los recursos necesarios para que los planes de mejora propuestos puedan ser aplicados.
- Tener en cuenta que, una vez acordados los planes de mejora, se deben conformar los equipos responsables de diseñar en detalle las acciones que serán implementadas.

Finalmente, y para que esta guía logre convertirse en un instrumento de aprendizaje y gestión, es importante aclarar que son las mismas organizaciones las que definen para efectos de la aplicación del instrumento, cuáles son las dimensiones, estándares e indicadores que mejor se adaptan a su misión y a sus lineamientos estratégicos y metodológicos.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

1. PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN PARA LOS JÓVENES

Esta dimensión se refiere a la manera cómo la organización integra en la planeación y diseño de la formación, la identificación y análisis de las características y necesidades de los jóvenes y la definición de mecanismos de promoción y selección—acordes a la oferta de formación—que aseguren una buena retención e incrementen las posibilidades de insertarlos exitosamente al mercado laboral.

ESTÁNDAR 1.1					
Se definen y aplican los **mecanismos de promoción** que llegan a los lugares donde están los jóvenes con el perfil de ingreso requerido.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	1.1.1 Existe un **manual de políticas y procedimientos que defina, institucionalice y estandarice** las actividades de promoción y selección. (Si son actividades recurrentes e importantes para su organización, continuar diligenciando los siguientes indicadores.)				
	1.1.2 **Se planifican y presupuestan las estrategias y recursos de promoción** con la diversidad, alcance y los recursos suficientes para llegar en el tiempo y cobertura requerida al grupo objetivo.				
	1.1.3 **La información brindada sobre oferta formativa es clara, completa** y facilita la toma de decisiones por parte de los jóvenes y sus familias.				
	1.1.4 El proceso, los responsables y los **requerimientos para inscripción** son claros y conocidos por los jóvenes aspirantes.				

ESTÁNDAR 1.2					
Se definen y aplican **criterios, procedimientos y metodologías de selección** y estos contemplan acceso con equidad para hombres y mujeres.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	1.2.1 Los **criterios, procesos y métodos de selección** están consignados por escrito y son conocidos por los involucrados en la selección.				
	1.2.2 Las políticas y procedimientos de promoción y de selección no discriminan por **asuntos de género, etnia, procedencia geográfica o condición de discapacidad.**				
	1.2.3 El **perfil de entrada** de los jóvenes se define claramente (así sea variable según proyecto o contrato) e identifica las características socio-económicas, los conocimientos y las capacidades mínimas de entrada requeridas para tener éxito en el proceso de formación.				
	1.2.4 Las **personas involucradas en la selección** tienen la experiencia y las competencias requeridas para una efectiva selección de participantes.				
	1.2.5 Las **metodologías y herramientas de selección** utilizadas son acordes a las características y los requerimientos definidos en el perfil de entrada y egreso de los y las jóvenes.				
	1.2.6 La información resultante del proceso de selección se utiliza para **definir planes de apoyo individuales** y los servicios complementarios a brindar durante todo el proceso de formación. Estos planes son sensibles a necesidades diferenciales de hombres y mujeres.				
	1.2.7 Se tiene definido un mecanismo para que los **participantes y sus familias se comprometan** a aprovechar los servicios de formación.				

2. PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADORES

Esta dimensión se refiere a la manera cómo la organización identifica, actualiza y responde a las necesidades, demandas y oportunidades del entorno productivo, involucrando a empleadores en todas las fases del proceso de formación, con el fin de lograr tasas significativas de inserción laboral.

ESTÁNDAR 2.1					
La oferta de formación se define y actualiza de forma periódica a partir del **análisis del mercado** que brinde información sobre requerimientos de potenciales empleadores.[2]	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	2.1.1 Existe un **manual de la organización que define, institucionaliza y estandariza** las actividades de análisis del mercado.				
	2.1.2 Se disponen de **personas con las competencias** requeridas para el análisis del mercado laboral.				
	2.1.3 Se tienen **establecidos los recursos, las metodologías y los instrumentos** para detectar, validar y actualizar las demandas en el mercado de trabajo.				
	2.1.4 Existen parámetros para identificar y entender las **dinámicas de género, etnia, discapacidad o procedencia geográfica** en los sectores estudiados.				
	2.1.5 Las metodologías posibilitan el análisis de necesidades en el **corto y mediano plazo**.[3]				
	2.1.6 **La información es utilizada** para informar el diseño de los currículos.				
	2.1.7 Se aplican mecanismos para **revisar y actualizar**, al menos cada año, los currículos de formación en base a la retroalimentación de empleadores.				

2 En este estándar se usará el término empleadores de forma amplia para incluir empresarios, y en general cualquier potencial empleador bien sea de una entidad pública o privada, con o sin ánimo de lucro los cuales también pueden ser generadores de vacantes/fuentes de empleo.

3 Corto plazo se refiere a tener información disponible para iniciar un proceso de formación en los 1 a 12 meses siguientes. Mediano plazo se refiere a identificar demandas del mercado en los próximos 1 a 3 años.

3. ESTRUCTURA Y DISEÑO DEL CURRÍCULO DE FORMACIÓN

Esta dimensión se refiere a los criterios y procedimientos empleados para la definición de la estructura curricular y de los contenidos que aseguren la pertinencia de la formación, la adquisición de competencias y la correspondiente certificación.

ESTÁNDAR 3.1					
El diseño curricular hace parte de un **proceso de planificación** participativa, reglamentada sistemática y acorde a normatividad existente.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	3.1.1 Existe un **manual de políticas y procedimientos que define, institucionaliza y estandariza** las actividades de identificación y definición de competencias, el diseño curricular, los métodos de enseñanza-aprendizaje y la evaluación de aprendizajes.				
	3.1.2 El diseño curricular parte de **un análisis de ofertas educativas existentes** para determinar su factor diferenciador y establecer articulaciones potenciales y cadenas de formación.				
	3.1.3 El currículo se **ajusta a la normatividad** y cuenta con el reconocimiento de las autoridades competentes posibilitando las certificaciones que tengan valor en el mercado.				
	3.1.4 En el diseño curricular se **detalla claramente los requisitos para aprobar y otorgar un título** o certificado de formación en términos de los aprendizajes logrados, los tiempos cursados, las horas de pasantía o práctica, los tipos de evaluación y cumplimiento de reglamentos internos.				
	3.1.5 Se disponen de **recursos** físicos, técnicos, logísticos y humanos acordes a los requerimientos de formación y a los tamaños de los grupos.				
	3.1.6 **Se involucra en el diseño** al personal con las competencias académicas, a los instructores a cargo de la formación y a los empleadores del sector al que se quiere responder con los currículos a diseñar.				
	3.1.7 **El diseño incluye:** la justificación, los objetivos y la modalidad de formación; los requisitos de entrada de los participantes; los contenidos, los métodos, los materiales y los recursos pedagógicos de formación; la infraestructura requerida; los mecanismos de evaluación de aprendizaje y un tipo de certificación.				
	3.1.8 El currículo en su diseño de contenidos, de material didáctico y de formación de instructores contempla la **perspectiva de género**, etnia, discapacidad o procedencia geográfica.				
	3.1.9 **Se detalla la programación** de las cohortes, el tamaño de grupos, los horarios, la disposición y adecuación de espacios de aprendizaje, las metas, las actividades, los responsables y sus calificaciones, los tiempos, los recursos y los indicadores para verificar su cumplimiento.				
	3.1.10 Existen los mecanismos para **evaluar, validar y actualizar** los diseños curriculares.				

ESTÁNDAR 3.2					
El currículo de formación es integral y contempla y precisa la gama de competencias básicas a ser desarrolladas.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	3.2.1 **El currículo incluye las competencias básicas** (lectoescritura y matemáticas) y el **uso de tecnología** acordes con las necesidades identificadas en el mercado laboral.				
	3.2.2 El currículo incluye las **competencias técnicas** que se requieren acorde a las necesidades identificadas en el mercado laboral.				
	3.2.3 El currículo incluye el desarrollo de **habilidades para la vida**[4] **y para el empleo,** acordes a necesidades identificadas en el mercado laboral, al perfil de entrada de los jóvenes.				
	3.2.4 El currículo incluye el **desarrollo de las habilidades para la búsqueda de y permanencia en el empleo**.				
	3.2.5 La duración, secuencia y frecuencia definidas en el currículo son resultado del **trabajo conjunto entre instructores** de las habilidades básicas, técnicas y para la vida.				
	3.2.6 Existen **canales y espacios de comunicación** entre los docentes y el personal dedicado a la orientación y/o intermediación laboral de los jóvenes.				

4 Habilidades para la vida definidas como el rango de competencias y habilidades que ayuden al joven a permanecer en la escuela, a continuar sus estudios profesionales y a tener la confianza en sí mismos que les ayude a tener éxito en sus vidas. Otras palabras con que se les suele denominar son: competencias blandas, competencias básicas, socioemocionales y no-cognitivas.

ESTÁNDAR 3.3					
El diseño curricular incluye la realización de una **práctica laboral estructurada y pertinente** al perfil ocupacional del joven que le permite aplicar sus conocimientos y habilidades.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	3.3.1 Existe un manual de procedimientos, estrategias y recursos que institucionaliza y estandariza las actividades necesarias para **gestionar y formalizar las relaciones con empleadores** para la realización de prácticas laborales.				
	3.3.2 El diseño de la práctica laboral **cumple con la legislación** del país.				
	3.3.3 Se tiene el **recurso humano** con la dedicación, la experiencia y las competencias requeridas para la consecución y el acompañamiento a pasantías.				
	3.3.4 Existen y se aplican los procedimientos para hacer **acompañamiento** para asegurar aprovechamiento de la empresa y del joven.				

4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y RECURSOS PEDAGÓGICOS

Esta dimensión hace referencia a la utilización de metodologías y recursos de aprendizaje que respondan a los retos particulares de cada grupo de jóvenes para asegurar la adquisición de competencias y que estas sean relevantes al insertarse laboralmente.

ESTÁNDAR 4.1					
Estrategias de formación[5] y recursos pedagógicos responden al perfil de entrada de los jóvenes y facilitan la adquisición de competencias y certificación de aprendizajes.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	4.1.1 Se tienen definidos los mecanismos y los recursos para el **acompañamiento o la tutoría personalizada** a partir del diagnóstico e identificación de las necesidades de cada joven.				
	4.1.2 Las metodologías de formación incluyen actividades **prácticas dentro y/o fuera del aula** y recogen aspectos propios de las **situaciones laborales reales**.				
	4.1.3 Las metodologías de formación incorporan el **aprendizaje experiencial/vivencial** y/o las **prácticas constructivistas** para promover el aprendizaje de jóvenes.				
	4.1.4 Se tienen los **recursos y materiales didácticos** suficientes y adecuados para facilitar la adquisición de las competencias.				
	4.1.5 La **relación de un instructor o docente a jóvenes** no supera 1:25.				
	4.1.6 Los **ambientes** donde se desarrolla la capacitación se ajustan a estándares y normas de calidad y seguridad industrial definidos por las autoridades competentes en el país.				

5 Se entiende por "formación" el proceso educativo o de enseñanza-aprendizaje.

ESTÁNDAR 4.2					
Se **dispone del recurso humano** con la experiencia y competencias requeridas para trabajar con jóvenes en situación de vulnerabilidad.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	4.2.1 Existen las **descripciones de perfiles de cargos** de los instructores para cada área de formación y se utilizan para la contratación y/o asignación a los grupos objetivo.				
	4.2.2 Se tienen definidos y documentados los procedimientos y criterios para la **selección, contratación e inducción** a los instructores y son actualizados por lo menos cada dos años.				
	4.2.3 Se dispone del **suficiente número de instructores** acorde a las normas establecidas en el país en cuanto a la relación docente-alumno.				
	4.2.4 Se diseñan e implementan **periódicamente las jornadas pedagógicas** de la formación y actualización de los instructores.				
	4.2.5 Hay instancias en las que los **instructores y tutores se reúnen regularmente** para evaluar el proceso de formación, incluyendo un análisis del avance de cada joven.				
	4.2.6 Se realiza una **evaluación del desempeño de docentes**, por lo menos 1 vez al año, incluyendo las evaluaciones de parte de los jóvenes.				

5. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE APOYO

Esta dimensión se refiere a los servicios de apoyo que contempla la organización para favorecer la permanencia y buen desempeño de los jóvenes en todos los procesos de formación, orientación vocacional e intermediación laboral.

ESTÁNDAR 5.1					
El diseño del proceso de formación contempla mecanismos para la **detección temprana de necesidades** de los jóvenes y dispone de apoyos necesarios para favorecer su permanencia y buen desempeño en los procesos de formación, orientación vocacional e intermediación laboral.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	5.1.1 Existe y se aplica un **mecanismo para determinar desde el inicio y durante el proceso de formación las necesidades de apoyo** (económico, cuidado de niños, entre otros) de los jóvenes.				
	5.1.2 Se tienen parámetros para considerar y responder a las **necesidades diferenciales** entre hombres y mujeres.				
	5.1.3 Se crean y mantienen los **vínculos con una red de entidades** de apoyo para dar respuesta a las necesidades o los problemas identificados en los jóvenes.				
	5.1.4 Se establecen y utilizan **canales y medios de comunicación con las familias** para mantenerlas informadas, motivadas y apoyando la permanencia del joven en el proceso de formación.				

6. SERVICIOS DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL

Esta dimensión se refiere a la planificación de actividades para apoyar la exploración de habilidades e intereses de los jóvenes que culminen en la construcción de su proyecto de vida, educativo y ocupacional y en la conexión con oportunidades y recursos existentes.

ESTÁNDAR 6.1					
Las actividades de orientación vocacional y ocupacional, se planifican y se disponen de recursos para su implementación.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	6.1.1 Existe **un manual de políticas y procedimientos que institucionaliza y estandariza** los servicios de orientación vocacional.				
	6.1.2 Existe un **plan de servicios de orientación vocacional** que **fija las metas** concretas de orientación vocacional y asigna **los recursos** para implementar las actividades requeridas.				
	6.1.3 Existe un **perfil definido** y una descripción del cargo que especifica roles y responsabilidades para el personal a cargo del servicio de orientación vocacional.				
	6.1.4 La **dedicación del personal responsable** de la orientación vocacional es acorde a las metas y procedimientos definidas en el manual y plan.				

ESTÁNDAR 6.2					
Los servicios incluyen **acciones de diagnóstico, información y consejería** y la utilización de herramientas y metodologías **que son sensibles a asuntos de género**, etnia, discapacidad o procedencia geográfica	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	6.2.1 Los servicios incluyen **una combinación de herramientas y metodologías validadas** de diagnóstico de aptitudes e intereses del joven, orientación sobre las oportunidades y la elaboración de un plan de desarrollo laboral.				
	6.2.2 Las metodologías utilizadas combinan **uso inteligente y amigable de tecnología** con apoyo presencial.[6]				
	6.2.3 El proceso de orientación vocacional refuerza el **rol activo del joven**.				
	6.2.4 La institución ofrece a los jóvenes **información actualizada** sobre oportunidades que les ayude en la formulación de su plan de desarrollo laboral.				
	6.2.5 La **orientación aborda roles de género**, etnia, discapacidad o procedencia geográfica.				

6 Para más información sobre recursos tecnológicos disponibles de Microsoft, favor consultar www.youthsparklatam.com.

7. SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

Esta dimensión se refiere a las acciones para favorecer la inserción laboral de los participantes, denominadas intermediación en tanto implican poner en contacto la oferta con la demanda y preparar a los jóvenes para acceder y conservar sus empleos, además de tomar decisiones en su trayectoria laboral que conduzcan a mejoras de condiciones laborales y de ingresos.

ESTÁNDAR 7.1					
Las actividades de intermediación laboral hacen **parte integral del plan estratégico u operativo de la organización y se planifican y se disponen de recursos** para su implementación.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	7.1.1 Existe **un manual de políticas y procedimiento que institucionaliza y estandariza** las actividades de intermediación laboral.				
	7.1.2 Existe un **plan de intermediación** que **fija las metas** concretas de inserción laboral y asigna **los recursos** para implementar las actividades requeridas.				
	7.1.3 El proceso de intermediación laboral da al joven un **rol activo** y define con cada participante **un plan de búsqueda y consecución de empleo**, el cual contempla el acompañamiento hasta por lo menos **2 meses después de insertarse**.				
	7.1.4 La metodología incluye un **amplio repertorio de actividades** incluyendo actividades de información, capacitación, orientación y consejería; refuerzo de competencias técnicas, laborales, de conexión y vínculo con empleadores y bolsas de empleo, entre otras.				
	7.1.5 Se ofrece una formación en **habilidades para la búsqueda de empleo** y para la construcción de una trayectoria laboral.				
	7.1.6 Se invierten los recursos apropiados para incorporar el uso **de la tecnología** para facilitar el acceso a la información sobre vacantes y la vinculación con potenciales empleadores.				

ESTÁNDAR 7.2					
Los servicios de intermediación están a **cargo de profesionales con las competencias, la dedicación y el apoyo institucional** requeridos para desempeñar su trabajo con efectividad.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	7.2.1 Hay al menos una persona responsable de la coordinación de los servicios de intermediación con los **conocimientos y las experiencias comprobables** en procesos de intermediación laboral.				
	7.2.2 Existe un **perfil definido** y una descripción del cargo que especifica roles y responsabilidades para el personal a cargo de los servicios de intermediación laboral.				
	7.2.3 La **dedicación del personal responsable** de la intermediación laboral es acorde a las actividades y metas definidas en el plan y manual de los procedimientos.				
	7.2.4 Hay **comunicación y articulación continua** entre los recursos humanos asignados a intermediación laboral con los dedicados a la formación.				
	7.2.5 Se definen los **protocolos que clarifican a todos los involucrados** (los miembros del Consejo Directivo, los instructores, los directores, los coordinadores), sus roles y apoyo a las actividades de intermediación.				

ESTÁNDAR 7.3					
La organización define estrategias para identificar, concretar y sostener **vínculos con agentes clave** para la intermediación.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	7.3.1 Existe una **estrategia y un plan de comunicaciones y relaciones públicas** con potenciales empleadores, las bolsas de empleo, las agencias gubernamentales y otros para iniciar y mantener vínculos permanentes para la inserción de los egresados.				
	7.3.2 La estrategia identifica objetivos medibles, audiencias, métodos para llegar a ellas y medios para monitorear su implementación.				
	7.3.3 Se **dispone de un sistema** para la consulta, el registro, el análisis y la producción de información sobre oferta y demanda el cual se actualiza periódicamente.				
	7.3.4 Existen los protocolos e instrumentos para **formalizar y cultivar los vínculos** con empleadores. Estos contemplan incentivar a los empleadores a superar los prejuicios en la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad y en especial de mujeres.				

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PARA LA EMPLEABILIDAD DE JÓVENES

Esta dimensión hace referencia a la definición del plan de monitoreo y evaluación y su implementación para generar información sobre la efectividad del programa para los jóvenes y los empleadores.

ESTÁNDAR 8.1					
La institución ha definido un plan de monitoreo y evaluación para sus programas y/o servicios de empleabilidad juvenil.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	8.1.1 **El plan para monitorear y evaluar** los servicios/el programa está documentado e incluye el alcance, las variables e los indicadores a medir, las metodologías, los procesos e instrumentos; los responsables y un presupuesto.[7]				
	8.1.2 El plan incluye indicadores y los resultados según **género y otras variables relevantes** como etnia, discapacidad o procedencia geográfica.				
	8.1.3 Se identifican los **usos, usuarios, flujos de información, mecanismos de diseminación interna y externa** de los datos, información y aprendizajes que el plan de M&E generará.				
	8.1.4 El plan de M&E es conocido por el **personal y los participantes**.				
	8.1.5 Hay **personal dedicado a la gestión** del plan de Monitoreo y Evaluación con las competencias requeridas y la dedicación es suficiente para desempeñar sus funciones.				
	8.1.6 Hay **disponibilidad de recursos** técnicos, tecnológicos y financieros.				
	8.1.7 La información generada se utiliza para la **revisión y los ajustes a los servicios brindados.**				

7 Si existe, continuar la evaluación de los siguientes indicadores.

ESTÁNDAR 8.2					
El plan de M&E **define los parámetros de medición en relación con** cada una de las etapas del programa, los resultados y la satisfacción de jóvenes y empleadores.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	8.2.1 Se definen las metas, indicadores y los métodos para **supervisar el desempeño de cada una de las etapas**: la promoción, la selección, la formación, la práctica e inserción, y este registro se hace desagregado por género u otros relevantes como etnia, discapacidad o procedencia geográfica.				
	8.2.2 Se tienen definidos claramente los criterios, instrumentos y procesos **para determinar si los jóvenes hayan adquirido los conocimientos y habilidades requeridos** por el servicio/programa.				
	8.2.3 Se tienen definidos los criterios, instrumentos y procesos para **medir la inserción laboral de los jóvenes y la calidad de su situación laboral**.				
	8.2.4 Se tienen definidos los criterios, instrumentos y procesos para evaluar la **satisfacción de los empleadores**.				

ESTÁNDAR 8.3					
El plan de M&E contempla metodologías e instrumentos de medición acordes a los procesos, metas y resultados a medir.	INDICADOR	No Aplica	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Cabalmente
	8.3.1 Para cada participante, se levantan **datos de línea de base y datos de egreso** usando instrumentos validados.				
	8.3.2 Se verifica la consistencia de la información levantada en la línea de base y al egresar para controlar por su calidad.				
	8.3.3 Se levanta información de **los jóvenes entre los 6 a 9 meses de haber egresado** del programa para medir las tasas de empleo, desempleo e inactividad.				
	8.3.4 Se mide el impacto del programa en la empleabilidad de los jóvenes comparando la información del grupo de tratamiento con un **grupo de control**.				

BIBLIOGRAFÍA

Lasida, J. y Sandoya, J. 2008. Guía de Evaluación de Calidad para Procesos de Formación e Inserción Laboral de Jóvenes. Baltimore: International Youth Foundation. Disponible en http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/entra21_Serie de Aprendizaje_5.pdf.

North Central Association, Commission on Accreditation and School Improvement. 2011. Standards and criteria for vocational and adult schools. Tempe, Arizona.

Norwegian Agency for Quality Assurance in Education. 2006. Evaluation of quality assurance systems in institutions of higher education. Oslo.

Patiño, G. 2006. Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Pezzullo, S. 2008. Informe Final del Programa *entra21*: 2001-2007. Washington, D.C.: FOMIN/BID.

PREAL. 2006. Buscando una gestión escolar de calidad: la experiencia chilena. Santiago de Chile: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), Formas & reformas de la educación, Serie mejores prácticas.

Private Career Colleges. 2005. Ontario Regulation 415/06 General, Canada. Ontario.

Sarasola, M. 2007. Estándares de la calidad pedagógica en el marco del Proyecto de Calidad Integrada, manual de gestión de la calidad. Montevideo: Subsecretaría de Planeación y Coordinación.

Secretaria de Educación Pública. 2004. Manual de gestión de la calidad. México: Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Secretaria Educación Pública.

Seyfried, E. 2007. Indicators for quality in VET. Luxembourg: To enhance European cooperation. CEDEFOP Panorama series; 134.

UNESCO. 2005 Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005. París. Disponible en http://portal.unesco.org/education/es/.

Van den Berghe, W. 1997. Aplicación de las normas ISO 9000 en la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva Europea. Salónica, Grecia: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional.

Vargas Zúñiga, F. 2003. La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Montevideo: CINTERFOR.

Velilla, J. Análisis del mercado laboral: Un resumen de las prácticas utilizadas por 15 proyectos *entra21*. Estudios y Reflexiones Número 3. Baltimore: International Youth Foundation.

Villar, R. 2006. Colaborando con el Sector Privado: el caso del programa del turismo y responsabilidad social del instituto de Hospitalidade de Salvador, Bahía. Serie de Aprendizaje *entra21* Número 1. Baltimore: International Youth Foundation.

Villa Sánchez A. et al. 2004. Ámbitos y criterios de la calidad pedagógica. Fundación Horreum, Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto. Bilbao.

Welsh Assembly Government. 2007. Quality Handbook. Self-assessment guidance for providers of further education, work-based learning and community learning. Gales.

www.jovenesNEO.org