



# ESTUDIO DE ANÁLISIS SOBRE LOS SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO DE NEO

**Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO)**

UN MILLÓN DE JÓVENES

**neo**

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

## **ACERCA DE LA INICIATIVA NEO**

NEO es una iniciativa liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart. Es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos en 12 países para mejorar las oportunidades de empleo de 500,000 jóvenes, la mitad de ellos mujeres. Esta alianza junta recursos, conocimientos y capacidades para impulsar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para los problemas del desempleo juvenil y las brechas de habilidades.

El estudio “Estudio de análisis sobre los servicios de fortalecimiento de NEO” forma parte de una serie de cinco estudios temáticos que analizan diversos aspectos de la implementación de NEO a nivel local, para documentar sus logros, identificar los obstáculos o restricciones que enfrenta la iniciativa en su operación, y registrar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## **LOS AUTORES**

El estudio “Estudio de análisis sobre los servicios de fortalecimiento de NEO” fue elaborado por Qualificar bajo la coordinación de Liliana González Ávila, con el apoyo de Clara Cardona Vasco, Robinson Moscoso Pérez y Néstor Hermida Gómez.

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

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



## **PRESENTACIÓN**

El Programa de “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes” (NEO), actualmente en ejecución en América Latina, tiene como objetivo NEO cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes más vulnerables y la demanda de personal calificado por parte de las empresas, mejorando las oportunidades de empleo de los jóvenes.

La principal innovación en el enfoque que propone NEO es que, en lugar de pretender resolver el problema a nivel agregado mediante la aplicación de políticas públicas de manera generalizada, toma una perspectiva local que consiste en propiciar la colaboración, articulación y coordinación entre los actores relevantes en un espacio geográfico determinado, bajo el concepto de la formación de una “Alianza.” La iniciativa opera bajo un enfoque sistémico que consiste en crear un “ecosistema” de formación y uso de habilidades, en el que la Alianza es el espacio para engarzar la oferta de recursos humanos con la demanda y necesidades del sector productivo. Bajo este enfoque se busca romper con las restricciones sectoriales, y articular en un mismo espacio y población un conjunto de instrumentos generalmente desarticulados y dispersos en beneficio de los jóvenes.

Por su enfoque innovador, desde sus inicios, NEO ha sido acompañado por el desarrollo de un “Plan de Aprendizaje NEO,” cuyo objetivo es analizar, sistematizar, y decantar la información que se va generando a lo largo de la implementación, para ofrecer insumos para la mejora continua, y para ir generando un conjunto de evidencia sobre si NEO puede constituir una alternativa viable y efectiva para hacer frente a los retos de empleabilidad de los jóvenes de la región, pensando incluso, en su futuro escalamiento.

El Plan original consta la realización de cinco estudios temáticos que analizan (i) la conformación de las alianzas público-privadas para promover la empleabilidad juvenil; (ii) la alineación entre la formación/educación de recursos humanos y las necesidades del sector privado; (iii) el proceso de formación de habilidades socioemocionales; (iv) la internalización de los servicios de intermediación laboral; y (v) la inclusión de los servicios de orientación vocacional. Adicionalmente, NEO cuenta con dos estudios adicionales, uno sobre retorno de la inversión (ROI) y otro sobre la prestación de servicios de fortalecimiento NEO bajo la guía de estándares de calidad NEO, que, junto con estudios suplementarios sobre tendencias, herramientas metodológicas, e investigaciones locales, contribuyen a la generación de conocimiento.

Este estudio, realizado por Qualificar bajo la coordinación de Liliana González Ávila, analiza los servicios de fortalecimiento NEO bajo la guía de estándares de calidad NEO. El presente estudio es un complemento a los cinco estudios temáticos. El valioso trabajo del equipo de investigación permite generar nuevos conocimientos sobre necesidades y estrategias eficaces y saber las lecciones aprendidas de la implementación de los servicios de fortalecimiento para la mejora que se desprenden del análisis cualitativo y cuantitativo realizado. La aportación es por lo tanto fundamental para contribuir a la reflexión para consolidar la iniciativa NEO en los años por venir.

## Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1. ANTECEDENTES.....	2
2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD DE JÓVENES EN AMÉRICA LATINA.....	3
3. APUESTA DE NEO PARA EL FORTALICIMIENTO DE LA OFERTA DE EMPLEABILIDAD JUVENIL .....	4
<i>Figura 1. Ciclo de calidad de NEO – Modelo de mejora continua .....</i>	5
<i>Tabla 1. Estructura de la Guía de Estándares de Calidad NEO.....</i>	6
4. SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO DE NEO .....	7
<i>Figura 2. Etapas de la estrategia de transferencia del PTS.....</i>	8
4.1. Enseñanza efectiva .....	9
4.2. Habilidades para la vida.....	9
4.3. Orientación vocacional.....	10
4.4. Intermediación laboral.....	11
5. PERCEPCIONES SOBRE LOS SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO.....	12
<i>Figura 3. Porcentaje de participación en la encuesta por país.....</i>	13
<i>Figura 4. Porcentaje de entidades que participaron por servicio de fortalecimiento de NEO .....</i>	14
5.1. Fortalecimiento del sistema de calidad.....	14
<i>Figura 5. Prácticas de autoevaluación en las entidades proveedoras antes de NEO.....</i>	15
<i>Figura 6. Prácticas en cuanto a planes de mejora en las entidades proveedoras antes de NEO..</i>	16
<i>Figura 7. Acciones con el plan de mejora resultado del acompañamiento de NEO .....</i>	17
<i>Figura 8. Percepción sobre el grado en los servicios de fortalecimiento de NEO se adecúan a las necesidades de las entidades proveedoras.....</i>	17
<i>Figura 9. Percepción sobre el grado en el que la metodología se adecuó a las necesidades de las entidades proveedoras.....</i>	18
<i>Figura 10. Percepción sobre el grado de oportunidad y utilidad de los servicios virtuales de acompañamiento .....</i>	19
<i>Figura 11. Percepción sobre el grado de utilidad de la asistencia técnica.....</i>	19
<i>Figura 12. Percepción sobre el grado de utilidad de la asistencia técnica .....</i>	20
<i>Figura 13. Percepción sobre el grado en el que se generó capacidad instalada .....</i>	21
<i>Figura 14. Percepción sobre el grado en el que se dará continuidad a los servicios fortalecidos por NEO.....</i>	21
5.2. Enseñanza efectiva .....	21
<i>Figura 15. Acciones de formación docente antes de NEO .....</i>	22
<i>Figura 16. Aspectos sobre la práctica docente que mejoraron después de NEO.....</i>	23
<i>Gráfico 17. Percepción de la utilidad del servicio de fortalecimiento de NOE en enseñanza efectiva .....</i>	23
5.3. Habilidades para la vida.....	24
<i>Figura 19. Acciones de las entidades proveedoras en habilidades para la vida antes de participar en NEO.....</i>	24
<i>Figura 20. Percepción sobre el grado de utilidad de la transferencia del PTS.....</i>	25
<i>Figura 21. Percepción sobre el grado de apropiación de la transferencia del PTS .....</i>	26
5.4. Orientación vocacional.....	26
<i>Figura 22. Acciones de orientación vocacional antes y después de participar en NEO.....</i>	27

	<i>Figura 23. Percepción sobre el grado de utilidad del proceso de transferencia sobre orientación vocacional.....</i>	<i>28</i>
5.5.	Intermediación laboral.....	28
	<i>Figura 24. Acciones de intermediación laboral antes y después de participar en NEO .....</i>	<i>29</i>
6.	RESULTADOS EN TERMINOS DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD .....	29
	<i>Figura 25. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación.....</i>	<i>30</i>
	<i>Figura 26. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación.....</i>	<i>31</i>
	<i>Figura 27. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación.....</i>	<i>32</i>
	<i>Figura 28. Puntajes promedio por país y por dimensión en la primera autoevaluación .....</i>	<i>33</i>
	<i>Figura 29. Puntajes promedio por país y por dimensión en la segunda autoevaluación.....</i>	<i>34</i>
	<i>Figura 30. Comparación de puntajes promedio por estándar en la primera y segunda autoevaluación.....</i>	<i>35</i>
7.	LOGROS .....	36
8.	RETOS PENDIENTES.....	36
9.	LECCIONES APRENDIDAS .....	37
10.	CONCLUSIONES.....	37
	ANEXO 1. Entidades participantes en las entrevistas virtuales .....	39
	ANEXO 2. Entidades que diligenciaron la encuesta virtual .....	40
	ANEXO 3. Encuesta de percepción de los servicios de fortalecimiento de NEO .....	42
	ANEXO 4. Resultados promedio por país en la primera autoevaluación.....	47
	ANEXO 5. Resultados promedio por país en la segunda autoevaluación .....	48
	ANEXO 6. Variaciones entre la primera y la segunda autoevaluación a nivel de estándares de calidad ....	49
	NOTAS 50	
	BIBLIOGRAFÍA .....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene los resultados finales del “Estudio de análisis sobre los servicios de fortalecimiento de NEO,” liderado y realizado por Qualificar. El estudio tuvo como objeto realizar un análisis sobre los servicios de fortalecimiento promovidos por la iniciativa Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO).

El estudio busca es documentar, examinar y sistematizar información clave sobre los servicios de fortalecimiento NEO con el fin de generar nuevos conocimientos sobre necesidades y estrategias eficaces y saber las lecciones aprendidas de la implementación de los servicios de fortalecimiento. Específicamente, el estudio se propone:

1. Analizar y consolidar los datos de los servicios de fortalecimiento brindados a las 10 alianzas NEO.
2. Identificar las percepciones de las alianzas y las entidades proveedoras sobre los servicios de fortalecimiento recibidos.
3. Recopilar las lecciones aprendidas sobre la entrega de los servicios de fortalecimiento, tanto las estratégicas, como las gestiones, técnicas y operativas.
4. Generar conocimiento sobre las percepciones del incremento en cuanto al alcance y la calidad de los programas de formación y vinculación laboral de las entidades atendidas.

El documento consta de ocho apartados. El primero presenta los antecedentes del Programa NEO; el segundo ubica los puntos clave en el tema de aseguramiento de la calidad en el contexto de la oferta de formación para la empleabilidad de jóvenes en América Latina; el tercero expone la apuesta de fortalecimiento de NEO para en el cuarto relacionar los servicios de fortalecimiento que fueron transferidos a las 239 entidades proveedoras participantes. En el quinto apartado se presentan las percepciones sobre los servicios de NEO, a partir de una encuesta virtual que fue contestada por el 29% de las entidades proveedoras para en el sexto capítulo presentar los resultados en términos de mejoramiento en la calidad a partir de la comparación entre la autoevaluación inicial y final realizada por las entidades con la Guía de Estándares de Calidad de NEO. En los capítulos séptimo, octavo y noveno se presentan los logros, los retos pendientes y las lecciones aprendida, para terminar con unas conclusiones en el décimo apartado.

Se agradece a todas las personas de las organizaciones coordinadoras de las Alianzas y entidades proveedoras de los países participantes en NEO, que facilitaron espacios para recoger tus testimonios y apoyaron el proceso con el diligenciamiento de una encuesta virtual que recogió sus percepciones sobre los servicios de fortalecimiento. En el anexo 1 se incluyen las entidades que participaron en las entrevistas y en el anexo 2 las que contestaron la encuesta virtual.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This document presents the final results of the NEO Capacity Strengthening Services Study, led and conducted by Qualificar. The purpose of the study was to analyze the capacity strengthening services promoted through the NEO initiative.

The study seeks to document, examine, and systematize key information about NEO capacity strengthening services in order to generate new knowledge on needs and effective strategies and to detect the lessons learned through the implementation of these services. Specifically, the study sets out to:

1. Analyze and consolidate data from the capacity strengthening services provided to the 10 NEO partnerships.
2. Identify the alliances' and providers' perceptions of the capacity strengthening services received.
3. Gather lessons learned on the delivery of strategic, management, technical and operational capacity strengthening services.
4. Generate knowledge on the perceptions of the increase in the scope and quality of the training and employment programs of the entities served.

The document is broken down into eight sections. The first presents the background to the NEO Initiative; the second highlights the key points in terms of assuring the quality of employability training available to young people in Latin America; the third sets out the capacity strengthening approach taken as part of the NEO Program and the fourth describes the services offered to the 239 participating providers. The fifth section presents perceptions of NEO services, based on a survey that was completed by 29% of providers. These results are presented in the sixth section, and center on quality improvements based on a comparison between the initial and final self-assessments carried out by providers using the NEO Guide to Quality Standards. Sections 7, 8 and 9 describe the achievements, challenges ahead and lessons learned. Lastly, section 10 sets out several conclusions.

Thanks are due to all of the staff at NEO's executing agencies and service provider organizations for facilitating the collection of testimonies and supporting the process by completing a survey on their perceptions of the capacity strengthening services.



## RESUMO EXECUTIVO

Este documento apresenta os resultados finais do “Estudo analítico sobre os serviços de fortalecimento do programa NEO”, liderado e realizado pela Qualificar. O estudo teve como objetivo realizar uma análise dos serviços de fortalecimento promovidos pela Iniciativa Novas Oportunidades de Emprego para Jovens (NEO).

O estudo busca documentar, examinar e sistematizar informações essenciais sobre os serviços de fortalecimento do programa NEO com o objetivo de gerar novos conhecimentos sobre necessidades e estratégias eficazes, e identificar lições aprendidas com a implementação dos serviços de fortalecimento. Especificamente, o estudo se propõe a:

1. Analisar e consolidar os dados dos serviços de fortalecimento prestados no âmbito das dez parcerias NEO.
2. Identificar as percepções das parcerias e das organizações executoras sobre os serviços de fortalecimento recebidos.
3. Compilar lições aprendidas sobre a prestação de serviços de fortalecimento em termos estratégicos, gerenciais, técnicos e operacionais.
4. Gerar conhecimento sobre as percepções da ampliação do alcance e da qualidade dos programas de formação e emprego das instituições atendidas.

O documento se divide em oito capítulos. O primeiro apresenta o histórico do Programa NEO; o segundo descreve os principais pontos relacionados ao tema da garantia de qualidade no contexto da oferta de programas de formação para a empregabilidade de jovens na América Latina; o terceiro expõe o compromisso com o fortalecimento da iniciativa NEO; e o quarto lista os serviços de fortalecimento transferidos para as 239 organizações participantes. No quinto capítulo, são apresentadas as percepções sobre os serviços prestados pelo programa NEO, colhidas por meio de uma pesquisa virtual respondida por 29% das organizações participantes, enquanto o sexto expõe os resultados alcançados em termos da melhoria da qualidade a partir da comparação entre a autoavaliação inicial e final realizadas pelas organizações com base no Guia de Padrões de Qualidade NEO. Os capítulos sete, oito e nove apresentam realizações, desafios pendentes e lições aprendidas, ao passo que o décimo e último capítulo traz as conclusões do estudo.

Agradecemos a todas as pessoas das organizações executoras, dos parceiros e organizações participantes dos países da iniciativa NEO, que disponibilizaram espaços para a coleta de depoimentos e apoiaram o processo mediante a realização de uma pesquisa virtual que colheu suas percepções sobre os serviços de fortalecimento.

## 1. ANTECEDENTES<sup>1</sup>

En la Cumbre de las Américas del año 2012, se lanzó el Programa Nuevos Empleos y Oportunidades (NEO)<sup>1</sup>. NEO es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos para mejorar las oportunidades de empleo de 500,000 de jóvenes, la mitad de ellos mujeres, antes del 2022. NEO es una alianza liderada por el BID a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) actualmente BID LAB y de su Unidad de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart. NEO Regional también cuenta con el apoyo de Catholic Relief Service, Gobierno de Australia, PepsiCo Foundation y USAID.

NEO contribuye a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas. NEO tiene cinco áreas de acción: (i) Crear alianzas entre empresas, gobiernos y sociedad civil que diseñen e implementen proyectos para mejorar las oportunidades de empleo juvenil. (ii) Mejorar la calidad de los servicios de formación y empleo según la Guía de estándares de calidad NEO. (iii) Cofinanciar proyectos innovadores con soluciones de empleo que alcancen el mayor número posible de jóvenes. (iv) Movilizar a empleadores para que ofrezcan más puestos de trabajo y pasantías. (v) Compartir las lecciones aprendidas por medio de estudios y publicaciones.

Para esta etapa se han priorizado los siguientes países: México, Colombia, la República Dominicana, El Salvador, Paraguay, Perú, Brasil, Panamá, Chile y Jamaica para la creación de alianzas.

Uno de los fines de la iniciativa NEO es mejorar la calidad de servicios de formación y empleo para jóvenes en base de la aplicación de estándares mínimos de calidad. Estos estándares fueron creados para NEO por la International Youth Foundation, que ha tomado como base para su diseño, los aprendizajes del programa entra21 el cual benefició a más de 137,000 jóvenes en 22 países de América Latina y el Caribe, además de haber consultado con expertos de la región y organizaciones que trabajan para la juventud.

Además de la guía de estándares, se han desarrollado una serie de publicaciones para apoyar el proceso de fortalecimiento, a saber: a) seis guías metodológicas que sirven como conocimiento general de buenas prácticas sobre orientación vocacional o métodos de enseñanza efectiva, entre otros temas, pero principalmente se utilizan para fortalecer los servicios de capacitación y empleo de los proveedores participantes y capacitar a sus profesionales; b) cuatro estudios suplementarios revisando la situación de los jóvenes, los sistemas educativos técnicos y las políticas públicas de empleo juvenil en ALC; c) guía práctica alianzas multisectoriales para solucionar problemas sociales: aprendizajes de la alianza NEO para el empleo juvenil recopilando las lecciones aprendidas de la experiencia sobre la formación de las 10 alianzas NEO; d) cinco estudios temáticos.

## **2. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD DE JÓVENES EN AMÉRICA LATINA**

En América Latina, el reto de la empleabilidad juvenil ha vivido un tránsito de los programas gubernamentales, tipo Chile Joven, Jóvenes en Acción en Colombia, Projoven en Perú, a una oferta de instituciones, de diversa naturaleza, tanto pública como privada, que brinda servicios de formación a los jóvenes, que se fue configurando a partir de la operación de esos programas a partir de concursos, convocatorias y procesos licitatorios, en lo que se contemplan criterios de selección que se asimilan a condiciones de calidad para habilitar la operación de esta oferta.

Algunas entidades de formación profesional, como SENAI (Brasil), SENATI (Perú), INA (Costa Rica), CONOCER (México), SENCE (Chile), INTECAP (Guatemala), cuentan con mecanismos de aseguramiento de la calidad que aplican a entidades que son contratadas por estas organizaciones como proveedoras de servicios (Cinterfor/OIT).

En el caso de Chile, la norma técnica de calidad NCh2728 es un instrumento de acreditación de la oferta como organismos técnicos de capacitación-OTEC reconocidos por el SENCE; en Colombia, se aplica una normatividad para legalizar las instituciones y los programas de manera obligatoria, a cargo de las secretarías de educación, y un conjunto de normas técnicas para la certificación voluntaria de calidad de las instituciones y programas de educación para el trabajo, cuya evaluación está a cargo de organismos de tercera parte; en Perú es el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA), la instancia que evalúa y acierta la calidad de las instituciones de Educación Básica y los Centros de Educación Técnico Productiva-CETPRO (Ministerio de Educación de Perú 198). En México, existe una normativa a nivel estatal y federal de calidad de la oferta de formación.

Por otra parte, existen modelos que provienen del sector empresarial, tales como las normas ISO o la norma europea de calidad-EFQM, que, pese a que se aplican en algunas entidades, no alcanzan a recoger la especificidad de la formación para la empleabilidad de los jóvenes.

No obstante, la existencia de estos instrumentos, al iniciarse el Programa NEO se identificó que una buena proporción de entidades proveedoras de servicios de empleabilidad juvenil no contaban con sistemas de gestión de la calidad, en parte por los vacíos al respecto en la política educativa y de formación laboral, y, por la ausencia de prácticas y cultura de la calidad. Si bien en algunos países los institutos oficiales de formación laboral cuentan con sistemas de aseguramiento de calidad, la oferta particular no siempre los tiene. Adicionalmente, al no contar con ejercicios de evaluación que se incluyen en los procesos de calidad, se carecía de señales para la definición de políticas, programas y herramientas de mejora de esta oferta.

Además, los marcos normativos e instrumentos de calidad no contemplaban la especificidad implicada en el diseño de servicios de empleabilidad para jóvenes vulnerables. Los atributos

particulares que le confieren valor a esta oferta están relacionados con la atención de las necesidades de los jóvenes, en términos del desarrollo de competencias pertinentes, de su empleabilidad e inserción productivamente, así como con la urgencia de los empleadores de contar con los perfiles requeridos (ManPower Group 5).<sup>2</sup>

La diversidad y heterogeneidad de esta oferta requiere de mecanismos para que hacer visibles las diferencias y los valores agregados que dan los distintos programas, no solo para los contratantes, como ya se indicó, sino también para los jóvenes beneficiarios. Asimismo, tanto el Estado como como lo organismos cooperantes requieren de instrumentos que garanticen que las entidades que contratan o que apoyan cuentan con prácticas de calidad que se traducirán en resultados de permanencia y terminación de los programas, así como como de inserción laboral y continuidad educativa de los egresados.

### **3. APUESTA DE NEO PARA EL FORTALICIMIENTO DE LA OFERTA DE EMPLEABILIDAD JUVENIL**

El programa NEO apuntó a la implementación de un modelo de fortalecimiento de la capacidad técnica de entidades que prestan servicios de empleabilidad juvenil, tanto públicas como privadas, a partir de la introducción, por un lado, de estándares propios para los programas de empleabilidad juvenil y, por otro, de un ciclo para la gestión de la calidad orientado a la mejora continua (figura 1).

Este ciclo parte de un proceso de autoevaluación con referencia a los estándares definidos en la Guía de Estándares de NEO, realizado con apoyo de una herramienta virtual dispuesta por la IYF. Con los resultados, las entidades proveedoras elaboraron un plan de mejora, para luego iniciar un proceso de transferencia de los servicios de fortalecimiento de NEO en enseñanza efectiva, habilidades para la vida, orientación laboral e intermediación laboral, como se verá en el siguiente apartado de este documento. Cada una de las entidades debía asignar un líder de calidad a cargo de movilizar los distintos equipos de trabajo para la implementación del plan de mejora. Las entidades proveedoras recibieron un acompañamiento del equipo de IYF consistente en acciones de asistencia técnica presencial, virtual y un taller de victorias tempranas. Si bien el proceso se centraba en los cuatro servicios de fortalecimiento, en la implementación del plan de mejora, el equipo de IYF brindó orientación e información para abordar otros estándares no relacionados con los servicios. Luego de completar el proceso de fortalecimiento, las entidades recibieron un certificado de participación por parte de la IYF.

**Figura 1. Ciclo de calidad de NEO – Modelo de mejora continua**



Fuente: Elaboración propia.

La Guía de Estándares de Calidad de NEO es un instrumento que surge de la experiencia de Entra21, realizada en 22 países y 59 proyectos, gracias a IYF BID FOMIN entre 2001-2011. El documento ha sido revisado ya en dos oportunidades luego de su primera edición en 2008.

La Guía de Estándares de NEO se consolidó a partir de la revisión de modelos tales como los estándares y criterios para la educación de adultos de Arizona (USA), los de formación profesional desarrollados por OIT/CINTERFOR, la regulación de los Private Career College de Ontario (Canadá), los estándares del Proyecto de Calidad Integrada-PCI de la Fundación Horreum (España), el manual de gestión de calidad de la Secretaría de Educación Pública de México, los indicadores de calidad en la educación y capacitación vocacional-VET de Luxemburgo, la aplicación de las normas ISO en educación y la Guía de autoevaluación para los proveedores de educación avanzada de Gales.

La Guía de Estándares de Calidad (tabla 1) apunta a ocho dimensiones, cada una de las cuales cuenta con unos estándares propiamente dichos que se valoran a partir de una serie de indicadores. El ejercicio de autoevaluación insta a las entidades a identificar evidencias y soportes para cada uno de los indicadores, lo que las mueve a incorporar elementos de la cultura de calidad, tales como la definición de políticas, la estandarización o sistematización de procesos y la evaluación con referencia a hechos y datos.

**Tabla 1. Estructura de la Guía de Estándares de Calidad NEO**

Dimensión	Cantidad de estándares	Cantidad de indicadores
Pertinencia de la formación para los jóvenes	2	11
Pertinencia de la formación para los empleadores	1	7
Estructura t diseño del currículo de formación	3	20
Definición de estrategias y recursos pedagógicos	2	12
Servicios complementarios de apoyo al proceso de formación	1	4
Servicios de orientación vocacional	2	9
Servicios de intermediación laboral	3	15
Monitoreo y evaluación de los servicios para la empleabilidad de jóvenes	3	14

Fuente: International Youth Foundation, *Guía de estándares de calidad. Herramienta para evaluar procesos de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes*, BID, 2016, p. 6.

Las dimensiones, estándares e indicadores de calidad asociados directamente a los servicios de fortalecimiento de NEO, son los siguientes:

**Dimensión 6.** 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 (International Youth Foundation 14).

**Dimensión 7.** 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 (International Youth Foundation 16).

**Estándar 4.1.** Estrategias de formación y recursos pedagógicos responden al perfil de entrada de los jóvenes y facilitan la adquisición de competencias y certificación de aprendizajes (International Youth Foundation 11).

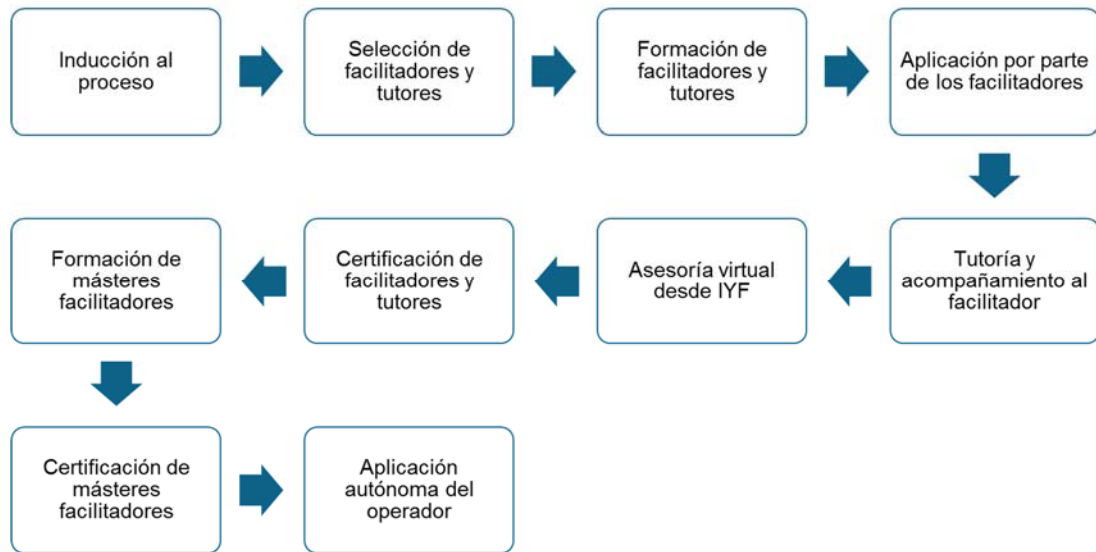
**Indicador 3.2.3.** El currículo incluye el desarrollo de habilidades para la vida y para el empleo, acordes a necesidades identificadas en el mercado laboral, al perfil de entrada de los jóvenes (International Youth Foundation 10).

#### **4. SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO DE NEO**

En este apartado se presentan brevemente los servicios de fortalecimiento de NEO. Para una mayor información se sugiere recurrir a [www.jovenesneo.org](http://www.jovenesneo.org) en la sección de recursos donde se encuentran documentos y herramientas que se emplearon en el proceso de transferencia llevado a cabo por el equipo de IYF en cada uno de los países participantes en NEO.

La figura 2 presenta el proceso de transferencia de los servicios de fortalecimiento de NEO, el cual parte de una inducción a las entidades proveedoras de servicios de empleabilidad juvenil con las cuales cada una de las Alianzas definió participar en el Programa. Cada una de ellas, con base en perfiles tipo para cada servicio suministrados por IYF, seleccionó las profesionales para participar, bien como facilitadores o tutores, en un proceso de formación. Luego, los facilitadores, con el acompañamiento local de los tutores habilitados para tal efecto, aplicaron las herramientas con los grupos de jóvenes atendidos por sus entidades. IYF brindó también un acompañamiento virtual a ese proceso, que conduce a la certificación de facilitadores y tutores, con una señal importante de calidad y es que los servicios requieren de perfiles y formación específica para ser prestados con referencia a los estándares de calidad para promover resultados de empleabilidad en jóvenes en situación de vulnerabilidad. La formación de máster facilitadores buscó generar capacidad instalada en las Alianzas NEO para replicar y formar más facilitadores en cada uno de los servicios.

**Figura 2. Etapas de la estrategia de transferencia del PTS**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

El licenciamiento es un factor totalmente innovador, ya que los programas existentes sobre competencias o habilidades circulan de manera libre entre los actores de los países, con lo cual, en muchos casos, se realizan adaptaciones que pueden desvirtuar su diseño inicial.

La licencia del PTS es una herramienta que reconoce los derechos de autor ligados a la producción del modelo y a la vez regula las condiciones de uso para garantizar que la aplicación sigue los elementos metodológicos y conceptuales que se requieren para desarrollar en los jóvenes las habilidades socioemocionales.

La transferencia del PTS se inició con una presentación a los aliados NEO en cada país, sobre el programa y las condiciones de la licencia de uso que permite a las entidades aliadas aplicarlo luego del proceso de selección, formación, acompañamiento y certificación, tanto de los facilitadores –que son quienes realizan las actividades con los jóvenes–, como de los tutores que asumen el seguimiento a los facilitadores y de los másteres facilitadores que se habilitan para formar a los facilitadores.

En el marco de NEO, las entidades aliadas realizaron aplicaciones del programa con jóvenes para efectos de la certificación de sus facilitadores; tienen como reto de sostenibilidad, incorporar de manera regular el PST a sus programas de formación de jóvenes. A continuación, se describen los momentos del proceso de implementación del PTS en el programa NEO.



#### **4.1. Enseñanza efectiva**

El objetivo de este servicio de fortalecimiento fue “lograr una enseñanza eminentemente práctica que sea respetuosa y de gran calidad para todos los que están aprendiendo” en programas de formación para la empleabilidad juvenil, tanto en establecimientos educativos formales y no formales para preparar a los jóvenes para el mundo laboral (Portillo 8). Para ello tiene como herramienta la Guía de métodos experienciales para promover el aprendizaje de jóvenes vulnerables, elaborada por la IYF.

El problema que atiende este servicio de NEO es la necesidad de transformar las prácticas de formación de jóvenes siguen modelos centrados en el contenido y el profesor, con el ánimo de garantizar la calidad de los aprendizajes de los jóvenes que por sus características y experiencias, requieren de una acercamiento que potencie sus habilidades y empoderamiento.

Este servicio se basa en la teoría del aprendizaje experiencial y en las prácticas constructivistas de aprendizaje y enseñanza. El aprendizaje experiencial es aquel basado en la práctica, en la aplicación de lo que se aprendió directamente en algo importante y significativo.

El servicio recibido por las entidades proveedoras incluyó lo siguiente:

1. Formación de facilitadores y tutores (24 horas) en:
  - Fundamentos de enseñanza efectiva para jóvenes vulnerables
  - Creación de ambientes positivos para el aprendizaje
  - Establecimiento de reglas del aula
  - Percepciones y suposiciones sobre los jóvenes y sus necesidades
  - Metodología de trabajo en equipo
  - Estilos de comunicación y comportamiento
  - Planificación de lecciones
2. Aplicación de los aprendizajes en las acciones de los formadores
3. Retroalimentación constructiva
4. Acompañamiento de los tutores

#### **4.2. Habilidades para la vida**

El objetivo de este servicio fue favorecer la “incorporación de las competencias socioemocionales o también llamadas competencias transversales, en los programas de empleabilidad juvenil, educación técnica y formación para el trabajo, para contribuir a una mejor inserción y desempeño de los jóvenes en el mundo productivo y así incrementar sus posibilidades de acceder a una mejor calidad de vida” (Cardona Vasco y González Ávila 5). Para ello cuenta con el modelo de *Passport to Success®* (PTS), que consiste en un currículo específico de NEO con lecciones sobre:

- Habilidades personales
- Resolución de problemas

- Manejo de conflictos
- Conductas sanas (autocuidado)
- Hábitos efectivos en el lugar de trabajo
- Habilidades para el crecimiento profesional

Este servicio atiende del problema de la carencia o debilidad por parte de las entidades proveedoras en el proceso de formación de habilidades para la vida, las cuales son altamente valoradas por los empleadores y que no están siendo desarrolladas por los sistemas educativos en América Latina de manera consistente. Estas habilidades son fundamentales en tanto favorecen la empleabilidad y, al mismo tiempo, se constituyen en factores de prevención de riesgos psicosociales (embarazo precoz, violencia, consumos de sustancias psicoactivas, por ejemplo) que aquejan a los jóvenes latinoamericanos.

El enfoque del PTS es aprendizaje experiencial para responder a las características de los jóvenes, por tanto, promueve relaciones diferentes entre los estudiantes y los docentes, así como de organización del espacio, manejo del tiempo y acciones de mediación del aprendizaje.

Para la aplicación del PTS, las entidades proveedoras debían firmar un contrato de licencia de uso con IYF, en el que se establecían las condiciones para su uso, aplicación y manejo del material de referencia.

El servicio recibido por las entidades proveedoras incluyó lo siguiente:

1. Formación de facilitadores y tutores (32 horas)
2. Coaching o tutoría virtual para tutores
3. Acompañamiento a los formadores por los tutores
4. Formación de máster facilitadores (formadores de formadores) (24 horas)
5. Acompañamiento a los máster facilitadores
6. Proceso para la certificación: aplicación a un grupo de jóvenes para los facilitadores y un grupo de nuevos facilitadores para los tutores

### **4.3. Orientación vocacional**

El objetivo del servicio de orientación vocacional fue “fortalecer a las organizaciones y a los profesionales interesados en diseñar e implementar un servicio de orientación vocacional, y en acompañar y orientar a los jóvenes en la construcción de su proyecto de vida personal, educativo y ocupacional” (Cerdeña y Ortega 6). Para ello, se contó como herramienta con el manual “Descubre tu vocación”, elaborado por la IYF.

La orientación vocacional atiende el problema de la desconexión entre las habilidades requeridas por el mundo productivo y las que son desarrolladas en los jóvenes a través de los procesos educativos. Se requiere de una formación integral que combine desarrollo de habilidades técnicas con la

formación de habilidades para la vida y que además se ataque la asimetría de información que enfrentan los jóvenes sobre las distintas opciones de trabajo y de vida.

El enfoque de orientación vocacional más que aplicar pruebas o test apunta a “un proceso de asesoría integral, en el que los jóvenes encuentren el acompañamiento y los insumos necesarios para construir y, en lo posible, dar inicio a su proyecto de vida personal y laboral.” (Cerde y Ortega 5)

El servicio recibido por las entidades proveedoras incluyó lo siguiente:

1. Formación de orientadores (24 horas) sobre:
  - o Elementos esenciales de servicios de orientación vocacional
  - o Habilidades para desarrollar en los jóvenes con los servicios de orientación vocacional
  - o Metodologías para apoyar a los jóvenes en la identificación de sus intereses, habilidades y valores, conocer el entorno laboral, evaluar ocupaciones y crear un plan de desarrollo laboral
2. Puesta en marcha con un grupo de jóvenes con retroalimentación constructiva
3. Seguimiento virtual y presencial de los tutores
4. Proceso para la certificación: aplicación a un grupo de jóvenes

#### **4.4. Intermediación laboral**

El objetivo del servicio de intermediación laboral fue “brindar información, pautas y herramientas para el diseño e implementación de servicios de intermediación laboral para que jóvenes en contextos de vulnerabilidad logren la inserción y permanencia en el muy competido mundo del trabajo.” (Pérez y Restrepo 5) Para ello, utiliza la Guía para el diseño de servicios de intermediación laboral, elaborada por la IYF.

En general, las entidades formadoras no perciben la inserción laboral como el indicador principal de su quehacer. Por ello, no incorporan mecanismos ni procesos para articular las demandas del mercado laboral con la oferta de trabajo. Esto es particularmente problemático porque los jóvenes vulnerables no cuentan con recursos, habilidades y redes de apoyo propias para insertarse en el mundo del trabajo. Asimismo, las entidades carecen de mecanismos de relacionamiento con empleadores para conectar a los jóvenes con las oportunidades.

De ahí que el servicio propuesto por NEO entiende la intermediación laboral como “el conjunto de estrategias y actividades que faciliten la consecución de empleos dignos y la permanencia en trayectorias laborales exitosas, acordes con los intereses y capacidades de los jóvenes y con las demandas de los empleadores” (Perez y Restrepo 6).

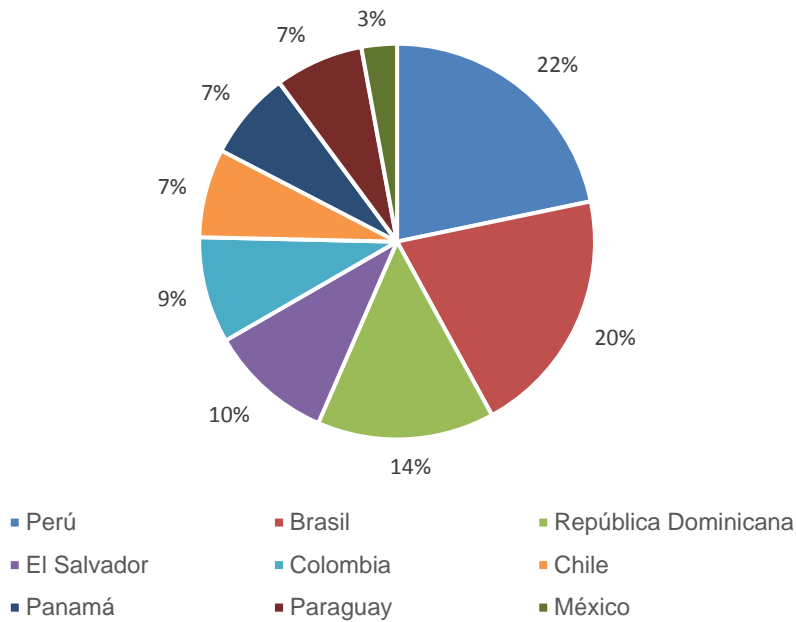
El servicio recibido por las entidades proveedoras incluyó lo siguiente:

1. Formación de gestores de intermediación y tutores (24 horas) en:
  - Apoyo ofrecido a los jóvenes para atender sus necesidades particulares y lograr su inserción laboral
  - Gestión de relaciones con empleadores
  - Manejo efectivo de información sobre vacantes
  - Promoción de oportunidades igualitarias a hombres y mujeres
2. Coaching o tutoría virtual para tutores para aplicación a su trabajo
3. Acompañamiento a los formadores por los tutores
4. Formación de máster facilitadores (formadores de formadores) (24 horas)
5. Acompañamiento a los máster facilitadores

## **5. PERCEPCIONES SOBRE LOS SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO**

Para efectos de recoger las percepciones sobre los servicios de fortalecimiento se desarrollaron entrevistas a varios coordinadores de la Alianzas, a directores de entidades proveedoras y se aplicó una encuesta (anexo 3), dirigida a los directores o coordinadores de calidad de las entidades proveedoras, que fue ubicada en un aplicativo virtual. Todas las entidades operadoras participantes en las Alianzas NEO en los 10 países recibieron una comunicación en la que se les animaba a contestarla. De las 239 entidades, respondieron 70 que equivalen al 29% del total<sup>3</sup>. A partir de la información recibida se consolidó una base de datos<sup>4</sup> a partir de la cual se generaron tablas dinámicas para analizar lo recolectado, como se presenta a continuación. En la figura 3 se muestra el porcentaje de participación en la encuesta por países. Perú fue el país con mayor número de encuestas diligenciadas.

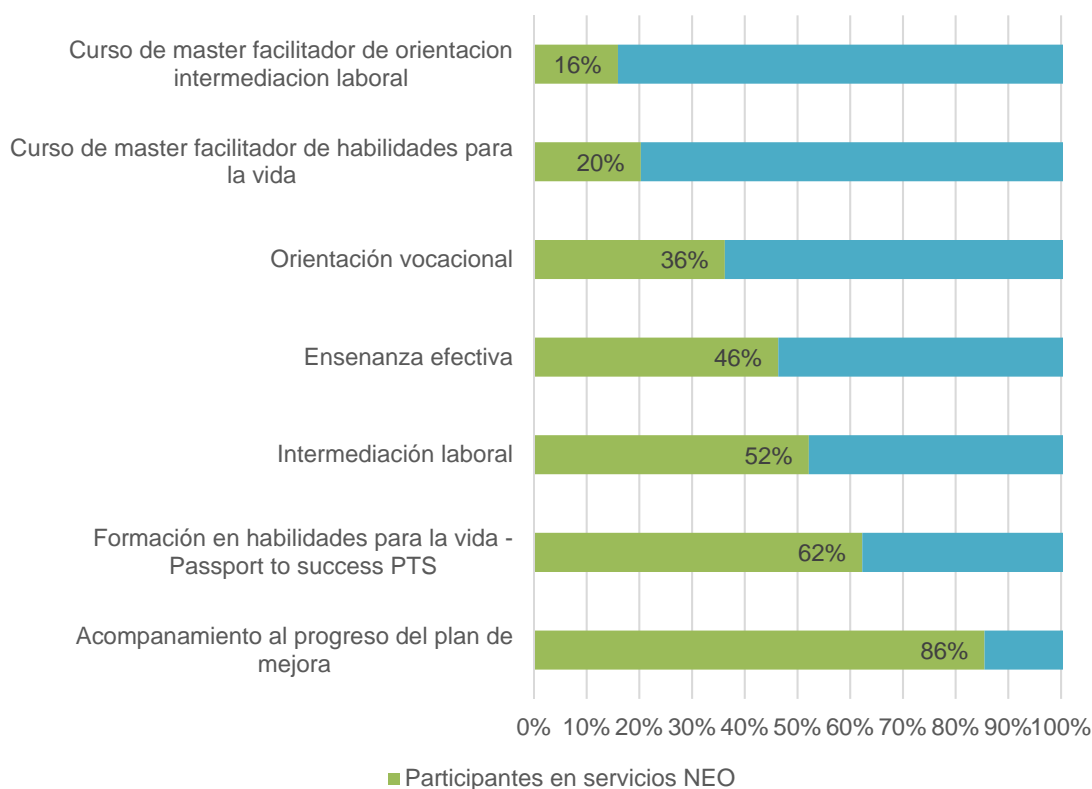
**Figura 3. Porcentaje de participación en la encuesta por país**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: muestra, 2018.

Como se aprecia en la figura 4, de las 69 entidades proveedoras que contestaron la encuesta un 86% participó en el proceso de acompañamiento al progreso del plan de mejora, el 46% en la transferencia de enseñanza efectiva, el 62% en habilidades para la vida, el 36% en la de orientación vocacional, el 52% en la de intermediación laboral, el 20% en el curso de formación de máster facilitadores y el 16% en la formación de máster facilitadores de orientación e intermediación laboral.

**Figura 4. Porcentaje de entidades que participaron por servicio de fortalecimiento de NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: servicios utilizados, 2018.

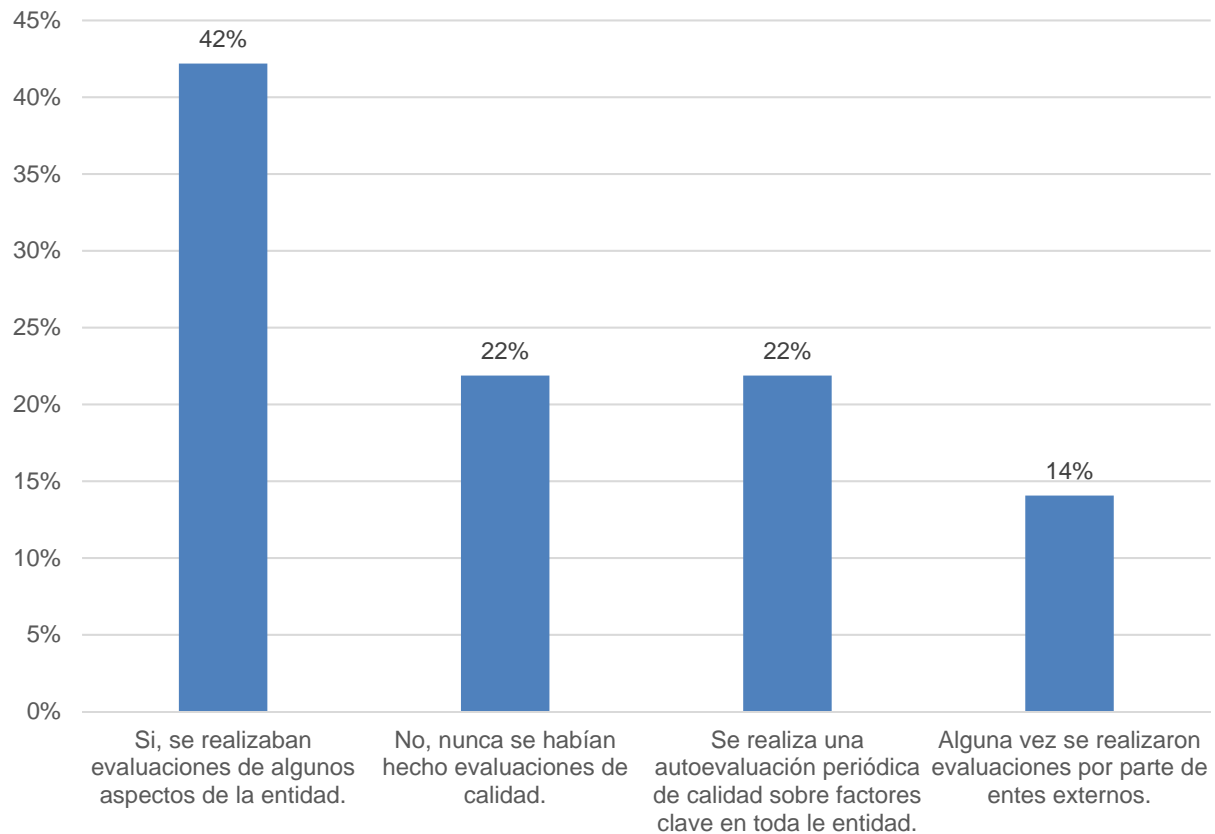
A partir de las repuestas a la encuesta sobre los servicios de fortalecimiento de NEO, se presenta el siguiente análisis.

### **5.1. Fortalecimiento del sistema de calidad**

Los Como ya se indicó, el Programa NEO emprendió un proceso para acompañar la implementación de un ciclo de la calidad en las entidades proveedoras de formación para la empleabilidad juvenil. A continuación, se presenta cuáles eran las prácticas de las entidades en relación con el ciclo de calidad, antes de NEO.

En la figura 5 se observa que el 30% nunca había realizado un proceso de autoevaluación, el 27% indicó que sí lo habían hecho per en relación con algunos aspectos de la entidad, el 24% manifestó que sí realizaba autoevaluaciones comprensivas de toda la organización y el 19% señaló que había participado en algún ejercicio de evaluación de la calidad por un ente externo.

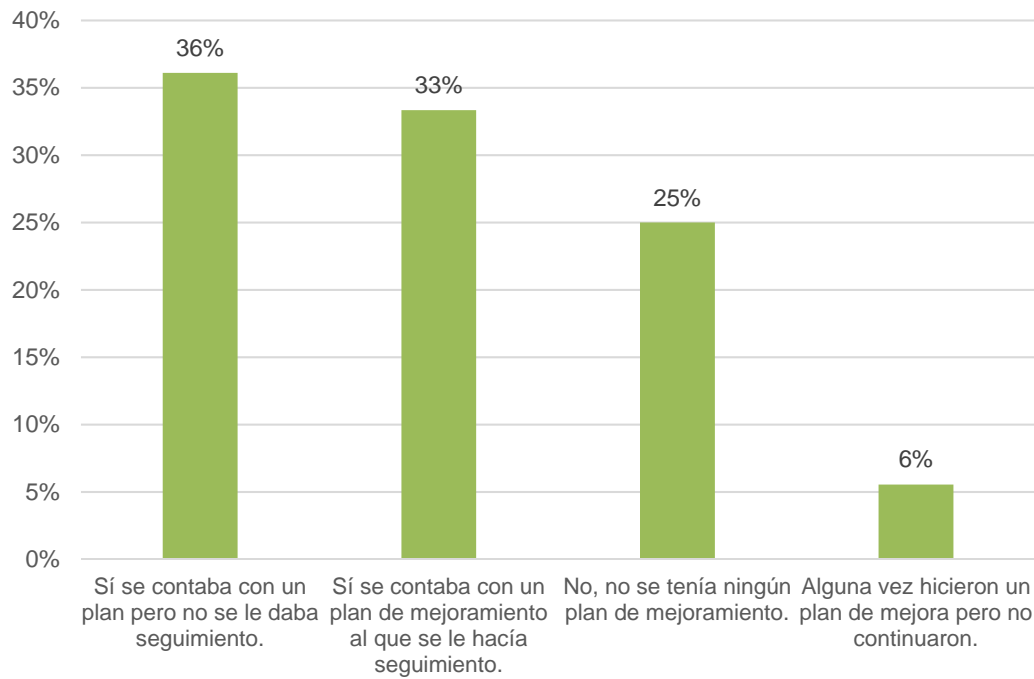
**Figura 5. Prácticas de autoevaluación en las entidades proveedoras antes de NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: antes NEO autoevaluación, 2018.

El 33% de las entidades que contestaron la encuesta indicó que sí contaban con un plan de mejoramiento antes de NEO y le hacían seguimiento, el 36% que contaban con el plan pero que no le daban seguimiento, el 25% no tenía plan de mejora y el 6% manifestó que en alguna ocasión tuvieron plan pero no le dieron continuidad a ese ejercicios, como se observa en la figura 6.

**Figura 6. Prácticas en cuanto a planes de mejora en las entidades proveedoras antes de NEO**

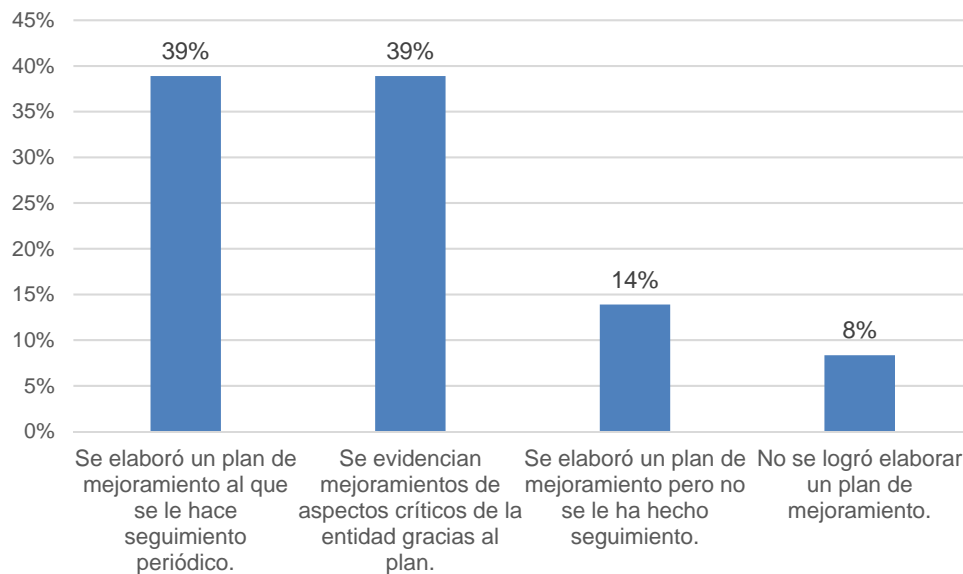


Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: Antes Plan NEO, 2018.

Como se observa en la figura 7, e partir el acompañamiento de NEO, el 39% de las entidades elaboró un plan de mejoramiento al que le hace seguimiento, el 39% indicó que evidencia mejoramiento en aspectos críticos de la entidad gracias al plan, el 14% elaboró el plan, pero no le ha hecho seguimiento y el 8% no se logró elaborar el plan. Esta pregunta no la contestaron 33 entidades.



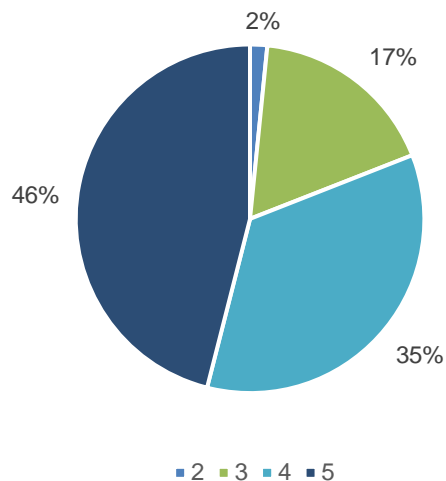
**Figura 7. Acciones con el plan de mejora resultado del acompañamiento de NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: Uso Plan NEO, 2018.

Sobre el grado en el que los servicios de fortalecimiento responden a las necesidades de las entidades proveedora, figura 8, el 14% de estas contestó que, en el mayor grado, en una escala de 1 a 5 donde 5 es el mayor valor.

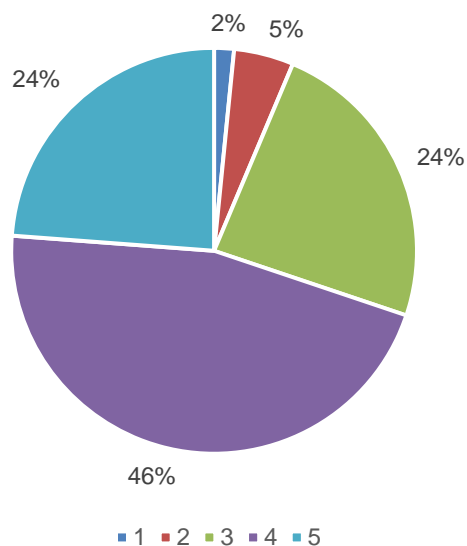
**Figura 8. Percepción sobre el grado en los servicios de fortalecimiento de NEO se adecúan a las necesidades de las entidades proveedoras**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: Adecuación serv. fortalec., 2018.

En lo referido a la adecuación de la metodología a las necesidades de las entidades proveedoras (figura 9), el 14% de estas contestó que, en el mayor grado, 5, el 46% calificó en 4, el 24% en 3, el 5% en 2 y el 1% en 1.

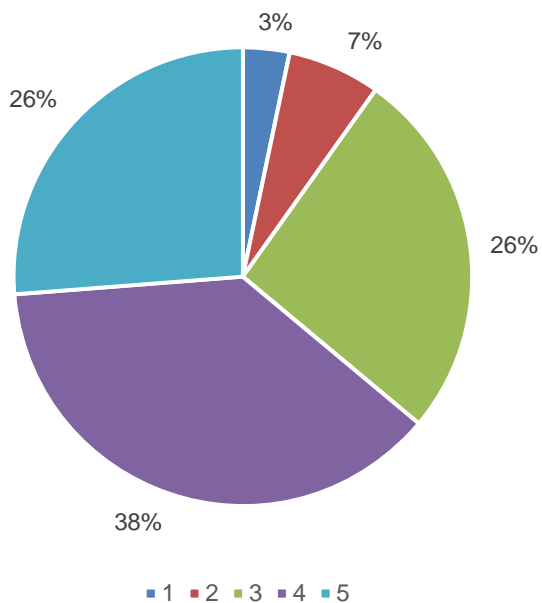
**Figura 9. Percepción sobre el grado en el que la metodología se adecuó a las necesidades de las entidades proveedoras**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: metodología asistencia, 2018.

Frente al grado de oportunidad y utilidad de los servicios virtuales de acompañamiento (figura 10), el 26% los calificó en 5, el 38% en 4, el 26% en 3, el 7% en 2 y el 3% en 1.

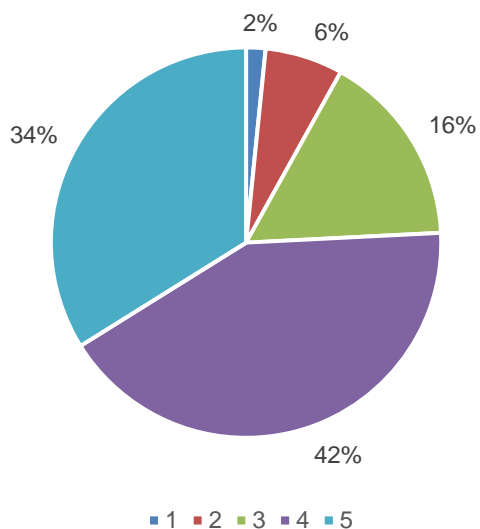
**Figura 10. Percepción sobre el grado de oportunidad y utilidad de los servicios virtuales de acompañamiento**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: servicios virtuales, 2018.

En cuanto a la utilidad de la asistencia técnica (figura 11), el 34% de las entidades calificó este aspecto en 5, el 42% en 4, 16% en 3, el 6% en 2 y el 2% en 1.

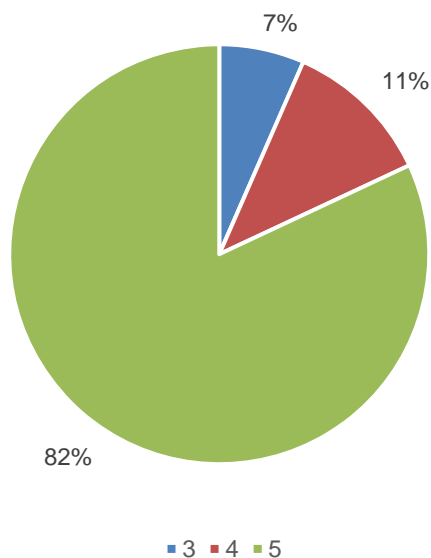
**Figura 11. Percepción sobre el grado de utilidad de la asistencia técnica**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: utilidad asist. tec., 2018.

La importancia que tiene para las entidades proveedoras recibir una certificación de calidad (figura 12) es alta, en tanto el 82% la calificó en 5, el 11% en 4 y el 7% en 3. Ninguna entidad calificó en 2 o 1.

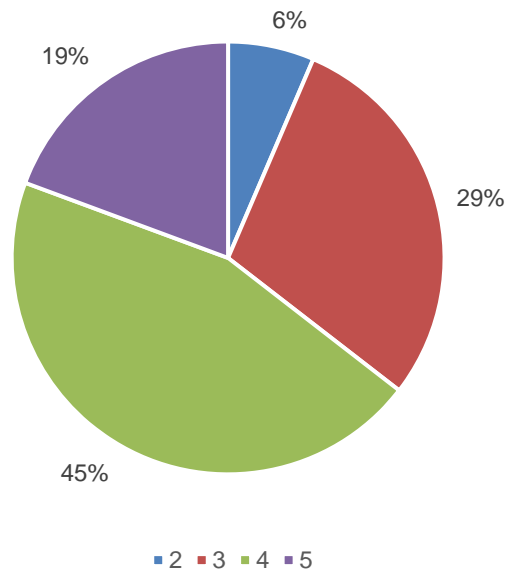
**Figura 12. Percepción sobre el grado de utilidad de la certificación de calidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: certificación internacional, 2018.

Al indagar el grado en el que las entidades consideran que los servicios de fortalecimiento de NEO generaron capacidad instalada (figura 13), el 19% calificó en 5, el 45% en 4, el 29% en 3 y el 6% en 2. Ninguna entidad contestó que en 1.

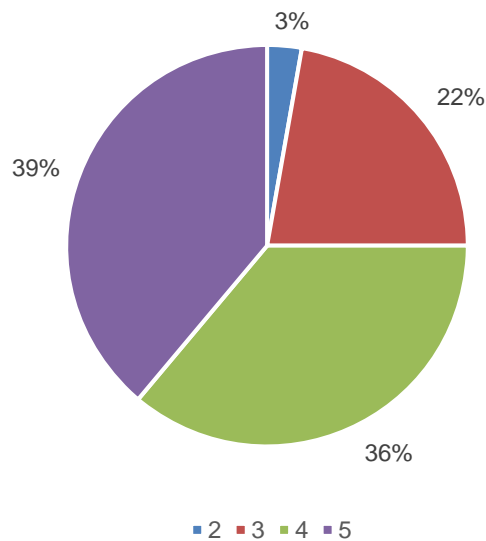
**Figura 13. Percepción sobre el grado en el que se generó capacidad instalada**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: capacidad instalada, 2018.

Frente a la continuidad que se dará en las entidades proveedoras a los servicios fortalecidos por NEO (figura 14), el 39% puntuó en 5, el 36% en 4, el 22% en 3 y el 3% en 2. Ninguna entidad calificó en 1.

**Figura 14. Percepción sobre el grado en el que se dará continuidad a los servicios fortalecidos por NEO**

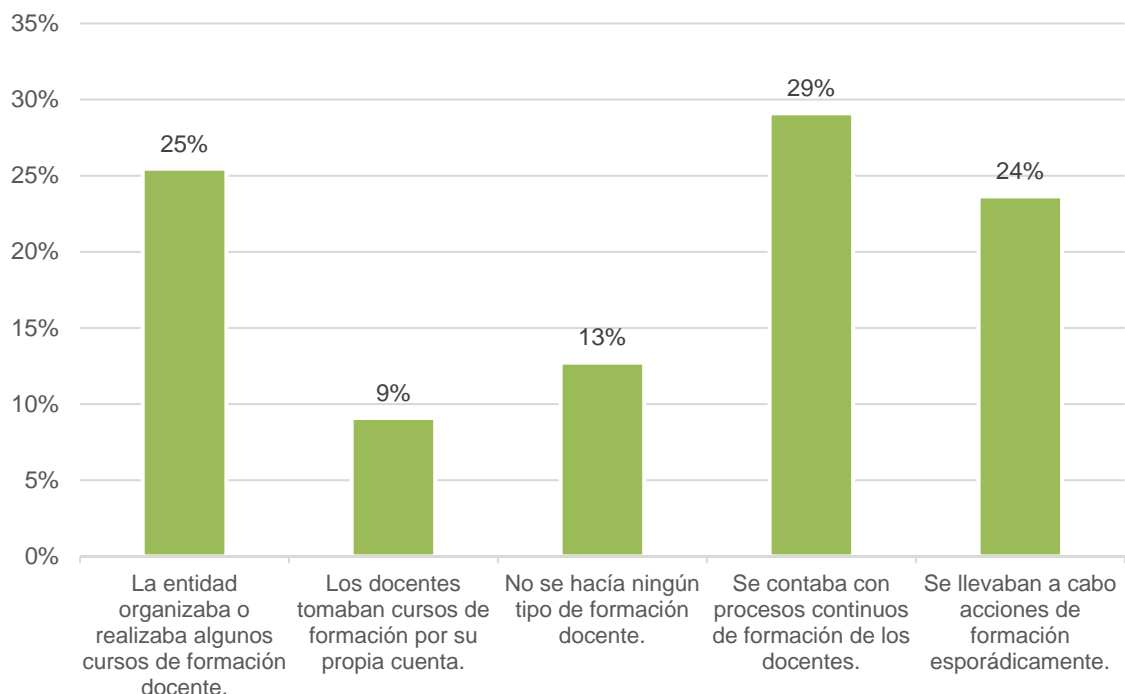


Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: continuidad, 2018.

## 5.2. Enseñanza efectiva

En relación con los antecedentes frente a actividades de formación docente para el mejoramiento de prácticas en las entidades proveedoras de servicios de empleabilidad juvenil antes de participar en NEO (figura 15), el 13% reportó que no realizaban ningún tipo de acción en ese sentido y el 9% que los docentes o instructores tomaban cursos por su propia cuenta. El 25% reportó que realizaban acciones, el 29% reportó que contaban con proceso de formación continuo, mientras que el 24% indicó que realizaba acciones esporádicamente.

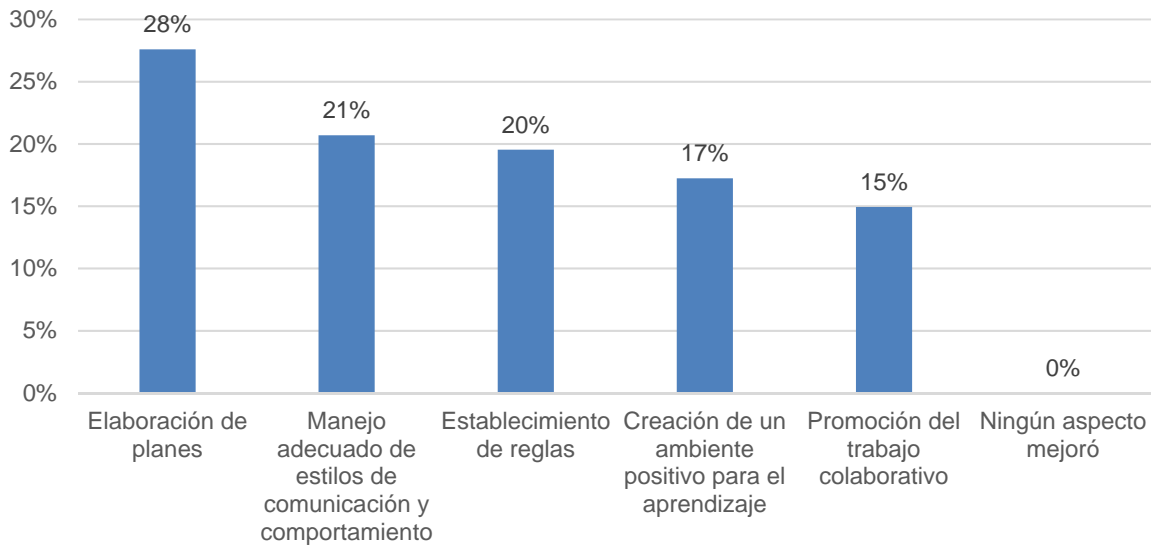
**Figura 15. Acciones de formación docente antes de NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: antes formación, 2018.

Los aspectos que mejoraron en la práctica de los docentes luego de participar en NEO (figura 16) fueron la elaboración de planes para el 28% de los encuestados, el manejo adecuado de estilos de comunicación y comportamiento para el 21%, el establecimiento de reglas para el 20%, la creación de un ambiente positivo para el aprendizaje el 17%, la promoción del trabajo colaborativo para el 15%. Ninguna entidad encuestada indicó que no se hubieran mejorado aspectos de la práctica docente luego de participar en NEO.

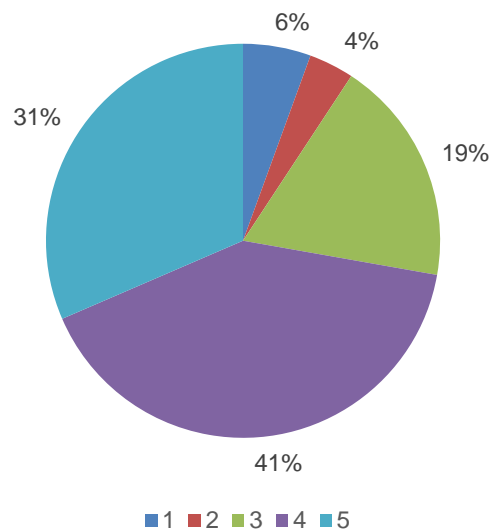
**Figura 16. Aspectos sobre la práctica docente que mejoraron después de NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: mejora EE, 2018.

El 32% de las entidades contestó, en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor valor, que la utilidad del servicio de fortalecimiento de enseñanza efectiva de NEO había sido de 5, el 42% de 4, el 17% de 3, el 4% de 2 y el 6% de 1, como se muestra en la figura 17.

**Gráfico 17. Percepción de la utilidad del servicio de fortalecimiento de NOE en enseñanza efectiva**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: mejora EE, 2018.

Al indagar por el grado en que los docentes de la entidad proveedora participantes en el proceso de transferencia metodológica en enseñanza efectiva transformaron sus prácticas en el aula con los

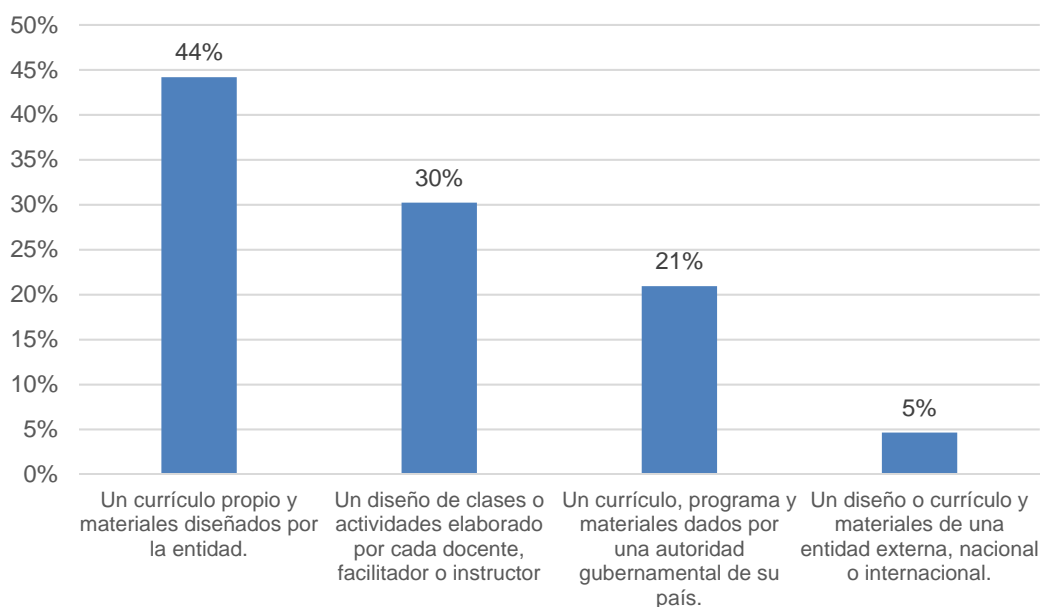
jóvenes (figura 18), en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor valor, el 17% indicó que 5, el 41% 4, el 35% 3, el 4% 2 y el 4% 1. Esto indica que para las entidades proveedoras de servicios de empleabilidad juvenil, el proceso de transferencia y formación de facilitadores en enseñanza efectiva se reflejó en las prácticas de aula con los estudiantes.

### 5.3. Habilidades para la vida

En relación con la incorporación de habilidades para la vida como parte del proceso de formación para la empleabilidad de jóvenes vulnerables, el 57% de las entidades contestó que realizaba algún tipo de acción para desarrollarlas y el 43% que no.

El 44% tenía un currículo propio con materiales diseñados por la entidad, el 21% diseño de clases por el facilitador o instructor, lo que podría tener restricciones en términos de acercamiento a enfoques innovadores, comprensivos de la investigación sobre el tema y probados para el desarrollo de habilidades para la vida en poblaciones juveniles vulnerables. Por otro lado, el 30% materiales dados por una autoridad gubernamental de su país, lo que, según el estudio de habilidades socioemocionales en NEO, podía implicar modelos centrados en el contenido y con metodologías no propias para jóvenes en situación de vulnerabilidad (González Ávila). El 5% un diseño o currículo dado por una entidad externa, nacional o internacional, como se observa en la figura 19.

**Figura 19. Acciones de las entidades proveedoras en habilidades para la vida antes de participar en NEO**



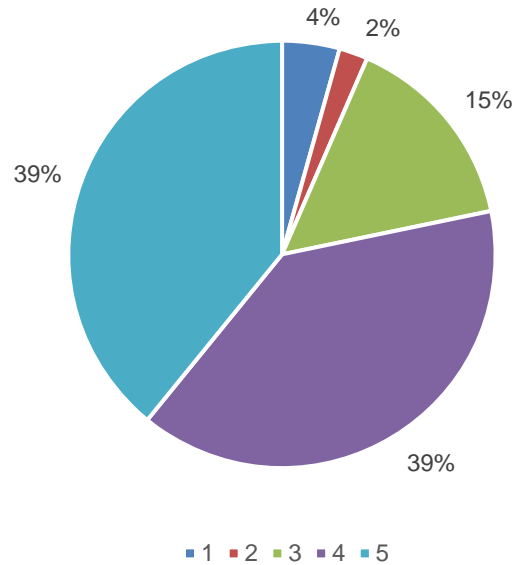
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: HSE antes de NEO, 2018.

Sumando las entidades que contestaron 4 y 5, en una escala donde 5 era el mayor nivel de utilidad, cerca del 80% del total que contestó la encuesta indicó que la transferencia del Programa Pasaporte



al Éxito (PTS, por sus siglas en inglés) como parte del servicio de fortalecimiento en habilidades para la vida, fue útil (figura 20).

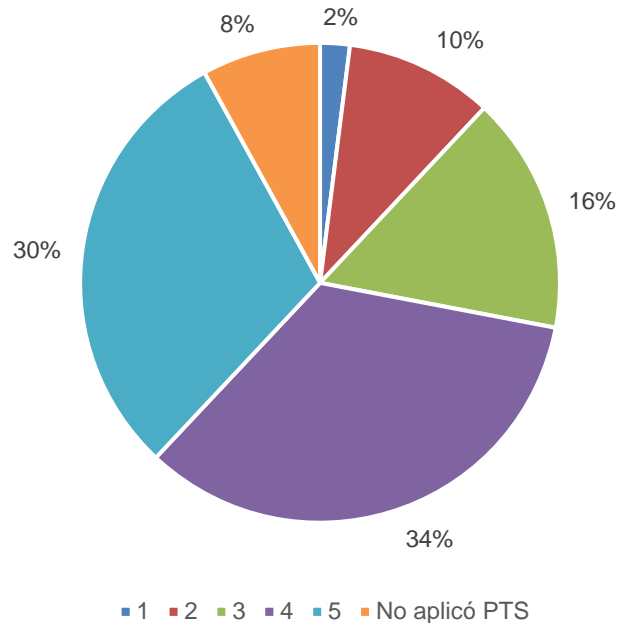
**Figura 20. Percepción sobre el grado de utilidad de la transferencia del PTS**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: utilidad PTS, 2018.

El grado de apropiación del PTS (figura 21) fue calificado en un nivel 5 por el 34% de las entidades, en nivel 4 por el 34%, en nivel 3 por el 16%, en nivel 2 por el 10% y en nivel 1 por el 2%. El 8% de las entidades encuestadas indicó que no utilizaron el PTS para trabajar las habilidades para la vida con sus estudiantes.

**Figura 21. Percepción sobre el grado de apropiación de la transferencia del PTS**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: apropiación PTS, 2018.

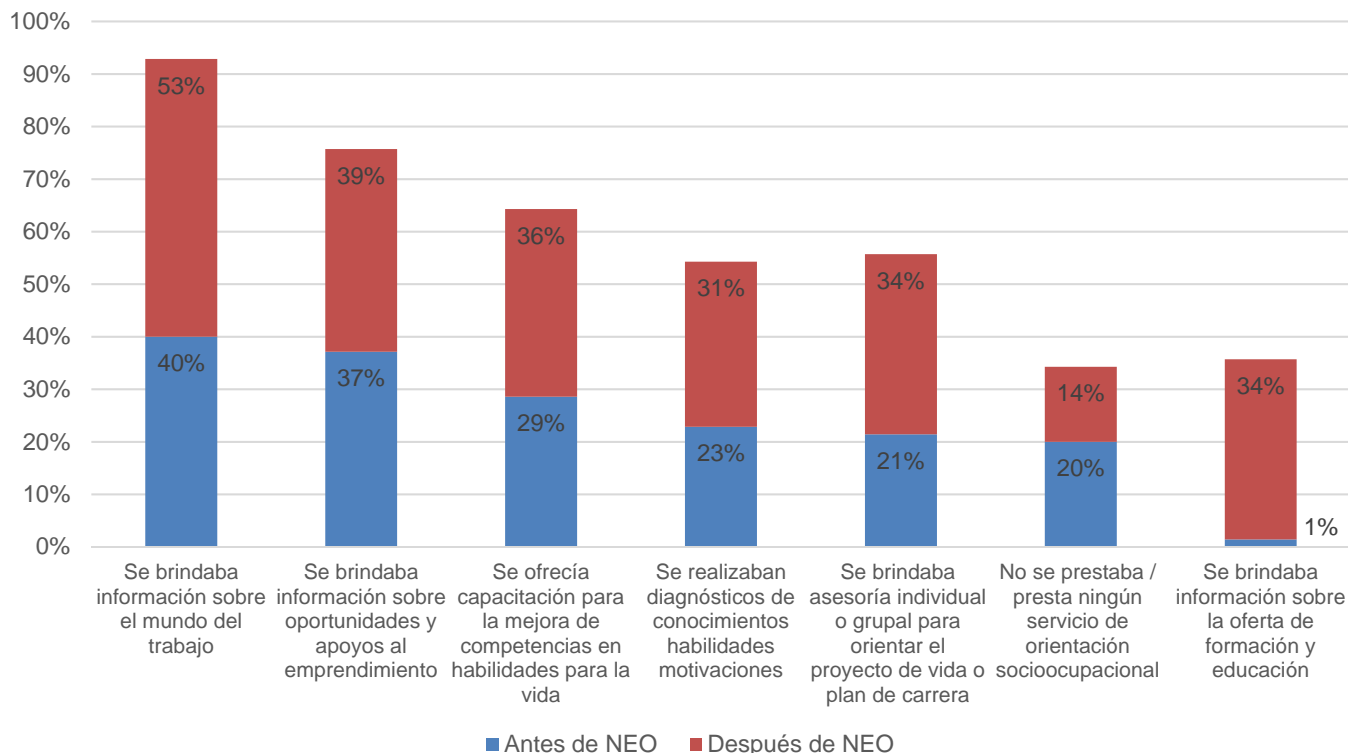
#### **5.4. Orientación vocacional**

En esta parte de la encuesta se solicitó a las entidades indicar las acciones de orientación vocacional que realizaban antes y después de participar en NEO, pudiendo marcar más de una opción, de ahí que en cada opción de respuesta se analice el resultado contra el 100 % de las instituciones. Antes de participar en NEO, el 40% del 100% de las entidades brindaba información sobre el mundo del trabajo, el 37% sobre apoyos al emprendimiento, el 29% ofrecía capacitación para la mejora de competencias para la vida, el 23% efectuaba diagnósticos de conocimientos y habilidades, el 21% brindaba orientación individual sobre el proyecto de vida o plan de carrera, el 20 % no prestaba ningún servicio de orientación vocacional y el 1% brindaba información sobre formación y educación, como se observa en la figura 22. Como se verá en la primera autoevaluación estos servicios tuvieron una puntuación baja en el promedio de las entidades participantes en el consolidado de los países (0.7/2.0).

Luego de NEO, se observa un aumento 33 puntos porcentuales en el número de instituciones que brindan información sobre educación y formación, lo que es positivo en tanto es deseable que los jóvenes visualicen una ruta formativa a lo largo de la vida y no conciben como terminal un programa corto de formación para el trabajo. Por otro lado, en 13 puntos porcentuales subió en el número de entidades que brinda información sobre el mundo del trabajo y en la asesoría individual o grupal sobre el proyecto de vida y plan de carrera. Asimismo, se incrementó el porcentaje de instituciones que

incluye la formación de habilidades para la vida como parte del proceso de orientación vocacional.

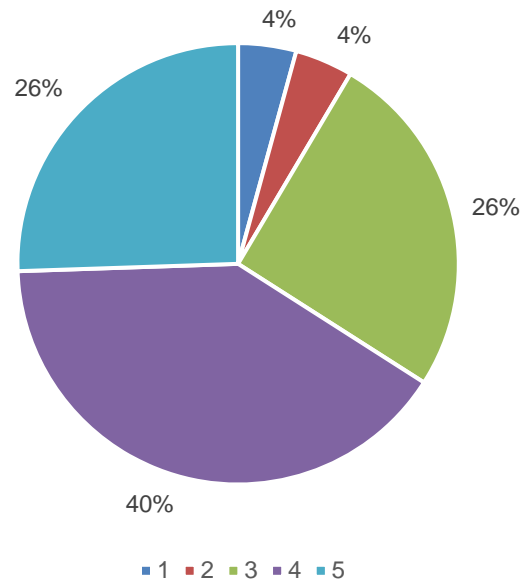
**Figura 22. Acciones de orientación vocacional antes y después de participar en NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: antes y después OV, 2018.

El proceso de fortalecimiento de NEO apunta a que no solo se realicen acciones, sino que estas partan de una definición de políticas institucionales que determina procesos, procedimientos, manuales y equipos de personas idóneas para realizarlos, como se desprende de las señales de los procesos de transferencia realizados con las entidades así como los indicadores mismos de la Guía de Estándares de Calidad NEO. Esto indica que el proceso de fortalecimiento de NEO introduce atributos asociados a la gestión de la calidad de estos servicios, cuando ya existen en las entidades. El 26% de las entidades que respondieron la encuesta respondió que la utilidad del fortalecimiento del servicio de orientación vocacional (figura 23) fue de 5, en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor valor, el 40% de 4, el 26% de 3, el 4% de 2 y el 4% de 1. 21 entidades no contestaron esta pregunta.

**Figura 23. Percepción sobre el grado de utilidad del proceso de transferencia sobre orientación vocacional**

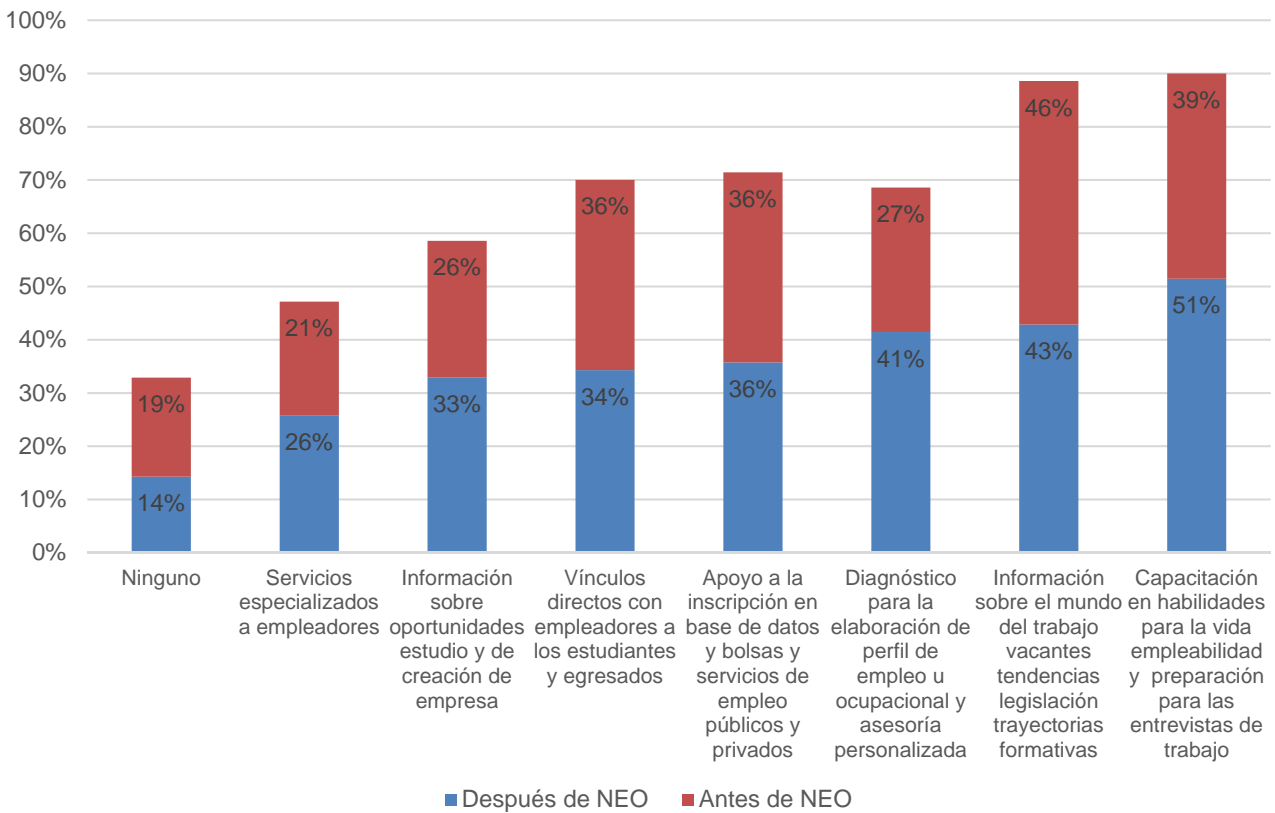


Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: utilidad OV, 2018.

### **5.5. Intermediación laboral**

En esta parte de la encuesta se solicitó a las entidades indicar las acciones de intermediación laboral que realizaban antes y después de participar en NEO (figura 24), pudiendo marcar más de una opción, de ahí que en cada opción de respuesta se analice el resultado contra el 100% de las instituciones. Antes de participar en NEO, el 21% de las entidades proveedoras brindaban servicios especializados a empleadores y luego de NEO pasó a 26%; antes de NEO el 26% brindaba información sobre oportunidades estudio y de creación de empresa y pasó a 33 % después; antes de NEO el 27% realizaba diagnósticos para la elaboración de perfil de empleo u ocupacional y asesoría personalizada y luego el 41% lo hace; antes el 39% ofrecía capacitación en habilidades para la vida empleabilidad y preparación para las entrevistas de trabajo y llegó a un 51%. El porcentaje de las entidades que indicaron no realizar ninguna acción de intermediación laboral pasó de 19% a 14%. Bajaron en dos puntos porcentuales en facilitar vínculos directos con empleadores. Se mantuvo en 36% las entidades que apoyan la inscripción en bolsas de empleo.

**Figura 24. Acciones de intermediación laboral antes y después de participar en NEO**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la encuesta, tabla dinámica: antes después IL, 2018.

Por otra parte, antes de NEO el 51% de las entidades reportó que no sabía cuál era la tasa de inserción laboral de sus egresados. Luego de NEO el 60% indicó que no la mide. Por la manera como reportaron la tasa de inserción laboral, solicitada en la encuesta, refleja dificultades en la comprensión de este concepto.

## 6. RESULTADOS EN TERMINOS DE MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD

En este apartado se presentan los resultados del proceso de fortalecimiento de NEO a partir de la comparación entre la primera y la segunda autoevaluación con la Guía de Estándares de Calidad.

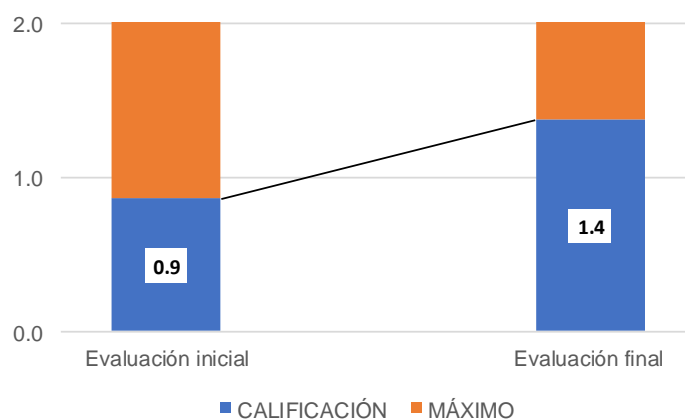
El proceso de autoevaluación implicaba a cada entidad proveedora de servicios participante en el Alianza del país, hacer una mirada de su institución a la luz de las ocho dimensiones, antes presentadas, con sus respectivos estándares e indicadores. Las opciones de calificación eran: no existencia del indicador 0, existencia parcial 1, existencia plena 2. Se utilizó 999 para el caso en que

el indicador no aplicaba dada las características de la entidad, por ejemplo, una oficina del servicio público de empleo que no ofreciera servicios de formación.

A partir de los archivos por país que fueron suministrados por la International Youth Foundation, sobre los resultados de las aplicaciones inicial y final, denominadas T1 y T2, se consolidó una base de datos para facilitar la comparación entre países<sup>5</sup>.

En la primera aplicación de la autoevaluación con la Guía de Estándares de Calidad, como se observa en la figura 25, hubo aumento de los puntajes globales entre la primera y la segunda autoevaluación utilizando la Guía de Estándares de Calidad en todas las dimensiones. De un promedio total de 0.9 se subió a 1.4.

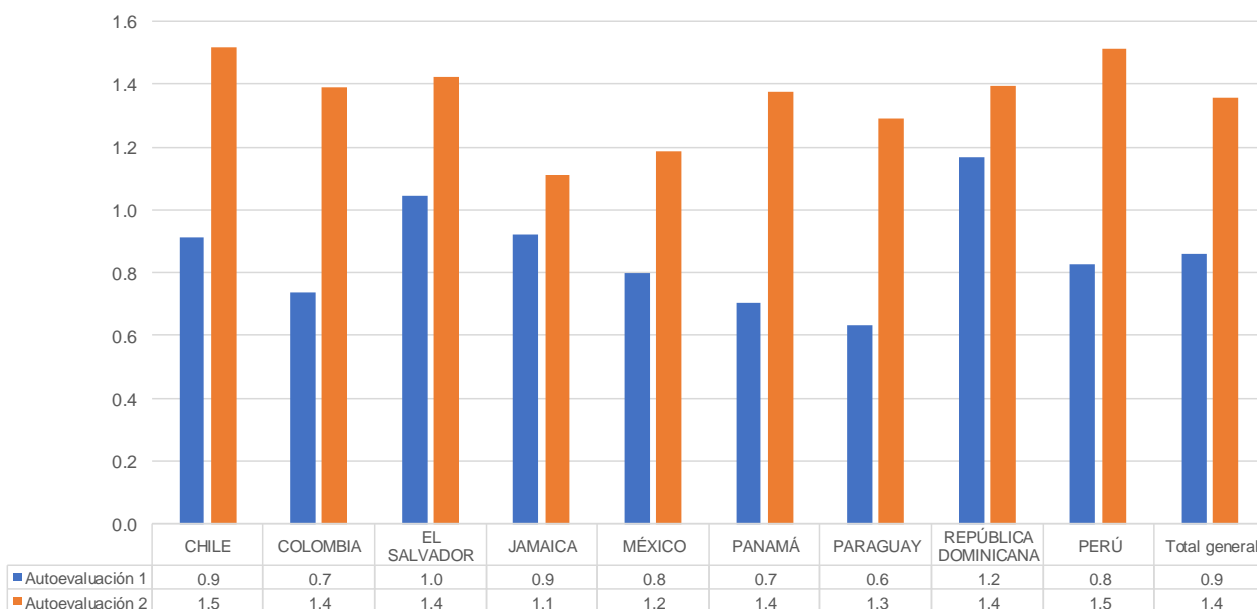
**Figura 25. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación**



Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T1 y T2, filtrado global, 2018.

En la figura 26 se observa que el país con menor puntaje promedio global fue Paraguay y el que obtuvo el más alto fue República Dominicana. Paraguay, Panamá México y Perú estuvieron por debajo del promedio. Jamaica fue el que menor incremento tuvo entre la autoevaluación inicial y la final, seguido de República Dominicana.

**Figura 26. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación**

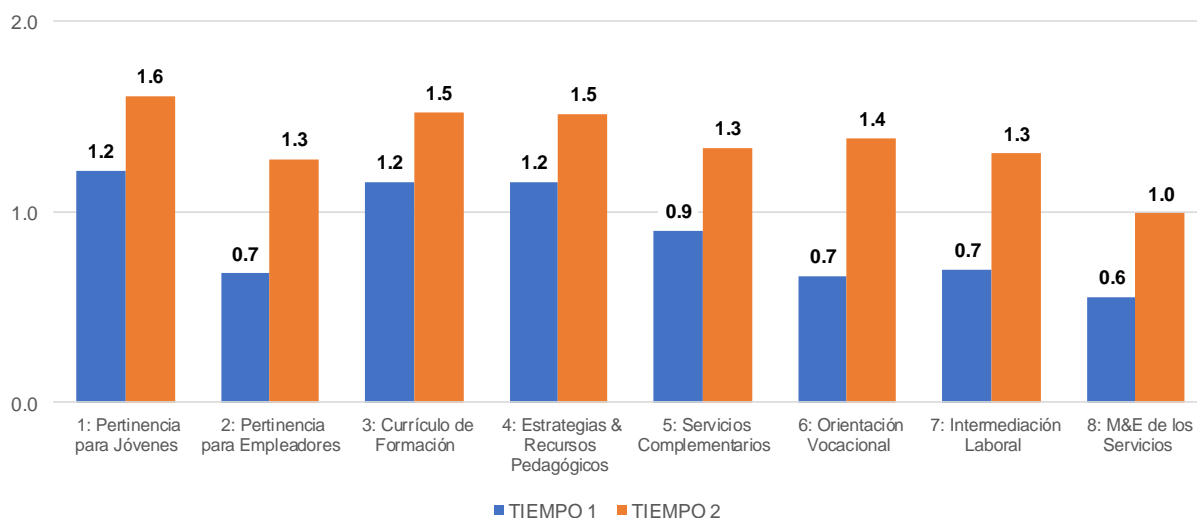


Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T1 y T2, filtrado por país, 2018.

La segunda autoevaluación contrastada con los resultados de la primera autoevaluación permite visualizar los cambios logrados con el proceso de fortalecimiento, como se puede ver en la figura 27. Por dimensión, los puntajes los más altos en la segunda autoevaluación fueron los de orientación vocacional e intermediación laboral, que corresponden a dos de los cuatro servicios de fortalecimiento brindados por el Programa NEO.

Los servicios de orientación vocacional fueron la segunda dimensión que puntuó más bajo en la aplicación inicial y que subió 0.72 en el segundo momento de autoevaluación. La pertinencia de la formación para los empleadores fue la dimensión que obtuvo el tercer puntaje inicial puntaje más bajo y subió 0.60 en la segunda autoevaluación. Estos datos demuestran que el proceso de fortalecimiento y transferencia previsto por el Programa fue efectivo.

**Figura 27. Puntajes promedio globales consolidados, primera y segunda autoevaluación**



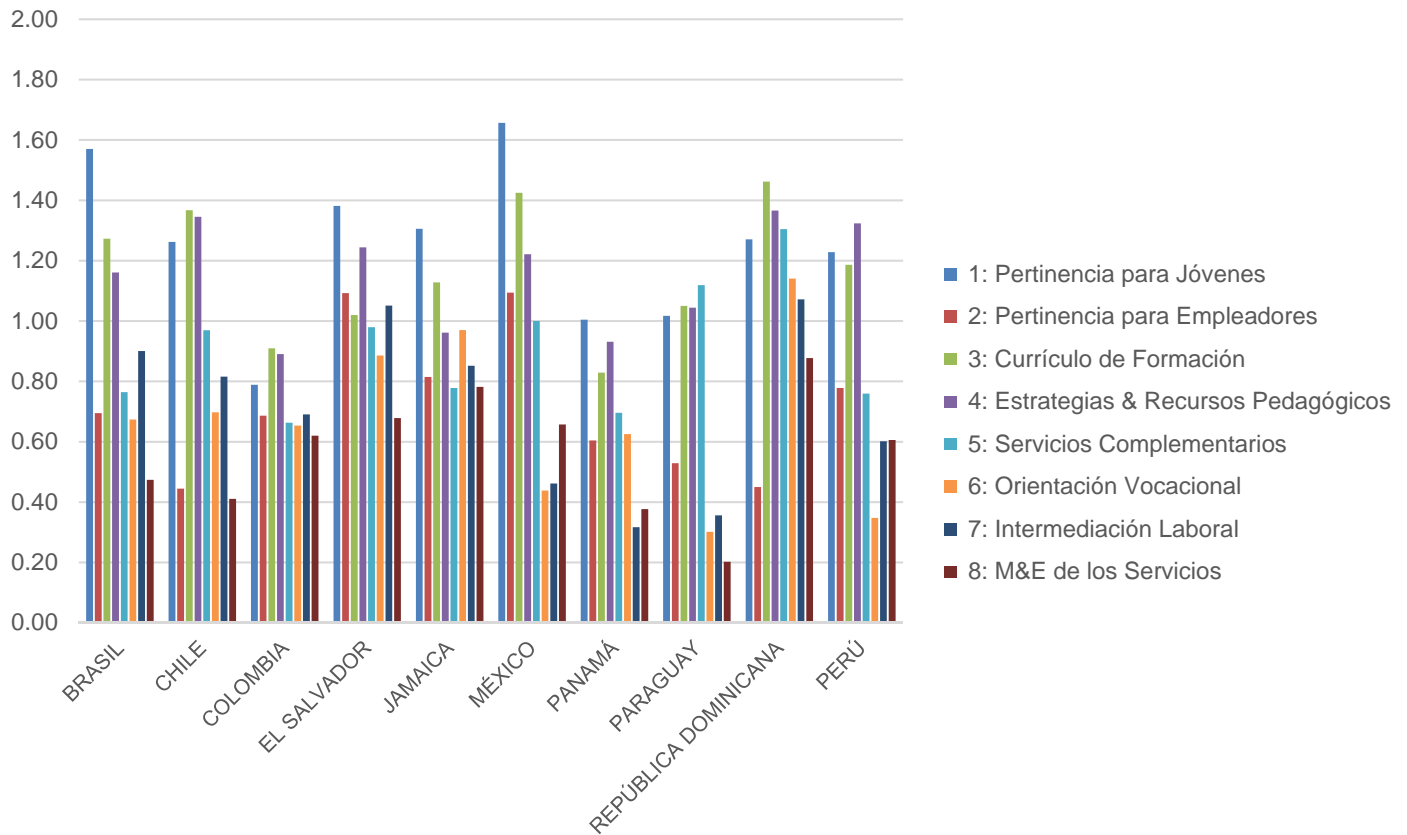
Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T1 y T2 dimensión, 2018.

Los valores promedio obtenidos en la primera autoevaluación se presentan en la figura 28. La dimensión de pertinencia para los jóvenes obtiene el puntaje más alto en la primera autoevaluación en México, Brasil, El Salvador y Jamaica, mientras que es el currículo de formación la más alta en Chile y República Dominicana. En Perú la dimensión con más alto puntaje es la de estrategias y recursos pedagógicos y en Paraguay es la intermediación laboral. La dimensión de monitoreo y evaluación de los recursos aparece como la de menor puntaje es todos los países excepto en República Dominicana, México, Perú y Panamá.

Esta figura 28 también muestra que frene a un puntaje máximo de 2.0, que reflejaría la existencia plena de los estándares e indicadores de cada dimensión en las instituciones, se encontraba en la primera aplicación oportunidad de mejora para todos los países. La aparición de dimensiones con puntajes altos y bajos simultáneamente refleja la heterogeneidad de la oferta al interior de los países.



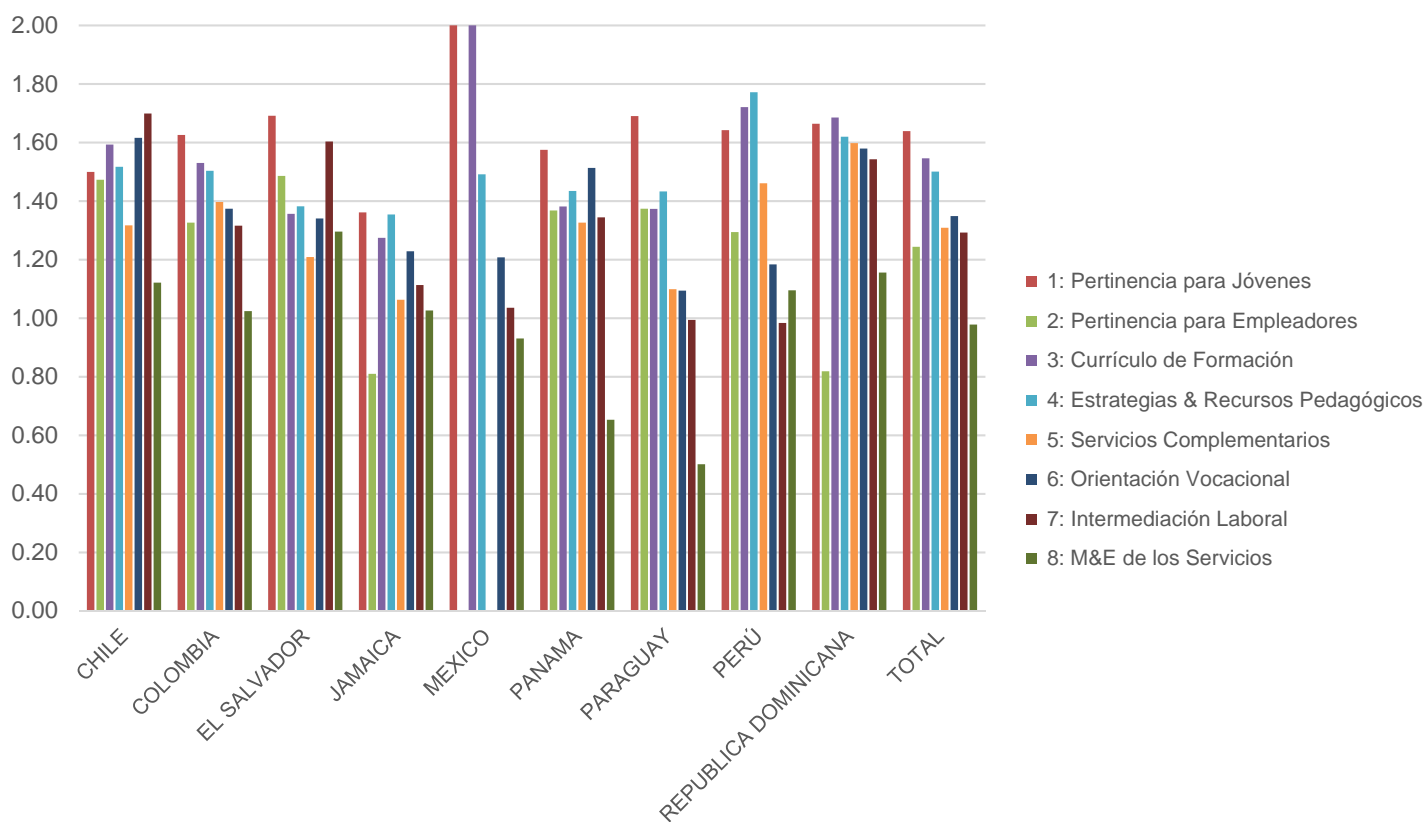
**Figura 28. Puntajes promedio por país y por dimensión en la primera autoevaluación**



Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T1, filtrado por país, 2018.

En la segunda autoevaluación (figura 29) se observa un aumento en el promedio de todas las dimensiones<sup>6</sup>. En el caso de México, llama la atención que las dimensiones pertinencia para empleadores y servicios complementarios fueron calificadas con 999 (no aplica), pese a que en la primera autoevaluación sí habían registrado respuestas, también resalta el hecho de que el promedio en pertinencia para los jóvenes y currículo de formación fue de 2.0, lo que implica que todas las entidades participantes cumplieron con los estándares respectivos que hacen referencia a las políticas, procesos mecanismos de promoción y selección para asegurar que se atiende a la población objetivo en condiciones de equidad entre hombres y mujeres y sin discriminación por género, etnia, procedencia geográfica o condición de discapacidad.

**Figura 29. Puntajes promedio por país y por dimensión en la segunda autoevaluación**



Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T2, filtrado por país, 2018.

En los **anexos 4 y 5** se incluyen los puntajes por dimensión y por país en la primera y segunda autoevaluación respectivamente.

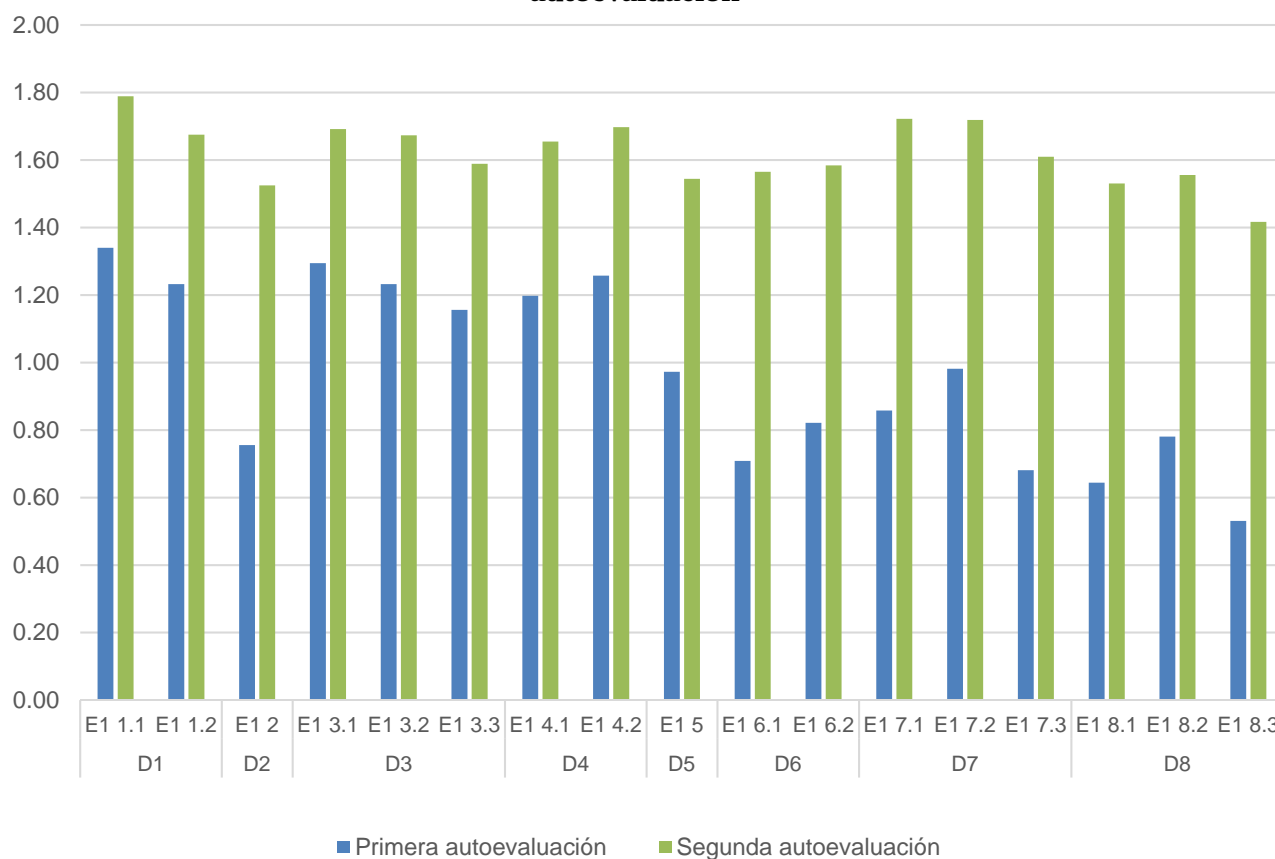
El análisis de los cambios entre la primera y la segunda autoevaluación a nivel de estándares de la Guía de Autoevaluación (figura 30) muestra que el incremento mayor, con 0.93 puntos, fue en el indicador 7.3 *La organización define estrategias para identificar, concretar y sostener vínculos con agentes clave para la intermediación*, el cual fue abordado en el proceso de transferencia de NEO de a estrategia de intermediación laboral (International Youth Foundation 21). En segundo lugar, con una variación de 0.89, aparecen dos indicadores el 8.1 *La institución ha definido un plan de monitoreo y evaluación para sus programas y/o servicios de empleabilidad juvenil* y el 8.3. *La implementación del plan de monitoreo y evaluación genera información válida sobre la empleabilidad de los jóvenes*, que fueron los estándares con más bajo puntaje promedio en la primera autoevaluación (22). En general, se observan incrementos en los puntajes promedio en todos los estándares. En los más bajos en la primera autoevaluación se encuentran los aumentos más importantes (anexo 6).

El 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, de la dimensión de orientación vocacional, junto con el 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, de la dimensión de intermediación laboral, fueron los que tuvieron la tercera más alta variación entre la primera y la segunda autoevaluación (International Youth Foundation 18-19).

El estándar 4.1 Estrategias de formación y recursos pedagógicos responden al perfil de entrada de los jóvenes y facilitan la adquisición de competencias y certificación de aprendizajes, el más relacionado con el servicio de fortalecimiento en enseñanza efectiva de NEO tuvo una variación de 0.46 entre la primera y la segunda autoevaluación (International Youth Foundation 14).

Este análisis muestra la efectividad del proceso de transferencia de NEO, principalmente, en los temas de orientación vocacional e intermediación laboral.

**Figura 30. Comparación de puntajes promedio por estándar en la primera y segunda autoevaluación**



Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Cambio T1 T2, filtrado global, 2018.

## **7. LOGROS**

Los logros que se alcanzaron en el proceso de fortalecimiento de NEO, además de los cambios en los procesos y prácticas en las promotoras, ya evidenciados en el apartado anterior, se pueden señalar los siguientes:

1. Avance en la cultura del mejoramiento continuo en las instituciones.
2. Atención más integral a jóvenes con competencias socioemocionales formadas y reconocidas por los empleadores.
3. Posicionamiento en la agenda público- privada la necesidad de fortalecer los servicios de orientación vocacional e intermediación.
4. Articulación de las entidades proveedoras con los servicios públicos y privados de empleo.
5. Promoción del uso de plataformas de orientación existentes (SOVIO en Perú) o creación de nuevas como Marca tu rumbo en Panamá.

## **8. RETOS PENDIENTES**

Los retos pendientes del proceso de fortalecimiento de la oferta de entidades proveedoras de servicios de formación para la empleabilidad de jóvenes vulnerables son:

1. Articular los distintos servicios de fortalecimiento, incluidas aquellas áreas no involucradas en los servicios de NEO.
2. Fortalecer los sistemas de información: caracterización de los jóvenes y seguimiento de egresados.
3. Medir los resultados e impactos e incorporarlos como criterios de calidad.
4. Dar sostenibilidad a las prácticas de calidad (autoevaluación y mejoramiento).
5. Continuar la promoción de la cultura y ciclo de la calidad.
6. Articular la oferta de formación de acuerdo con los marcos nacionales de cualificaciones.
7. Promover la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad donde no existen, y lograr la visión más integral en los que hay.

8. Es necesario cambiar el enfoque de procesos al de resultados en las ofertas de formación con jóvenes vulnerables.
9. Fortalecer el papel de los directivos de las entidades como promotores de la calidad.
10. Incluir procesos de rendición de cuentas a los procesos de gestión de la calidad.

## **9. LECCIONES APRENDIDAS**

Las lecciones aprendidas que se derivan del proceso de fortalecimiento de las entidades proveedoras, realizado por NEO, son las siguientes:

1. El trabajo presencial sigue siendo valorado por las entidades, por tanto, deben combinarse metodologías presenciales y virtuales, iniciando por una valoración de los recursos tecnológicos, conectividades y competencias digitales de los participantes.
2. La relación entre la entidad y su acompañante es fundamental para generar confianza y avanzar.
3. Alianzas deben moverse a la incidencia en política pública en temas de aseguramiento de la calidad.
4. La certificación externa por una entidad internacional tiene peso y debería buscarse el reconocimiento por las autoridades de los países.
5. El tema de seguimiento y monitoreo debe ser central en el proceso de fortalecimiento.

## **10. CONCLUSIONES**

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

1. Es importante tener una visión de la calidad para la empleabilidad juvenil, que determine con claridad los atributos con los que debe contar la oferta a nivel de sus políticas, procesos y prácticas.
2. Es necesario actuar de forma sistémica y sostenida para lograr el mejoramiento en factores de impacto en la calidad, con evidencia previa, como fue el caso del antecedente de Entra 21 para NEO.
3. La autoevaluación es un momento clave del proceso porque permite a las entidades reconocer, bien que no abordan algunas dimensiones claves en los servicios de empleabilidad o que si relacionan acciones, éstas pueden no responder a enfoque

renovados, no estar incluidas en las políticas institucionales y, por tanto, pueden no contar con los recursos y personal idóneo. A partir de las reflexiones que se generan con los resultados, los planes de mejora se convierten en mandatos de cambio propios y no impuestos externamente, los que es un factor clave para la continuidad y la sostenibilidad de los procesos que se transfieren.

4. Los procesos de acompañamiento son claves para incorporar prácticas, acompañados de ejercicios de autoevaluación permanente y de equipos de calidad que deben ser formados para liderar los cambios de procesos y culturales que implica tanto la gestión de la calidad como la adopción de enfoques, procesos y herramientas probadas para potenciar la empleabilidad juvenil.
5. Es necesario incorporar acciones de formación, acompañamiento y fortalecimiento para los distintos actores en las entidades proveedoras: directivos, formadores y gestores.
6. La cultura de la medición en las entidades se uno de los retos pendientes más importantes para que puedan monitorear el impacto de los cambios implementados en la inserción laboral y continuidad educativas de los egresados, más aún cuando la tendencia del sistema de aseguramiento es pasar de un enfoque de procesos a uno de resultados como indicador de calidad.
7. Dada la necesidad de actuar a escala en un esquema costo-efectivo, sigue siendo un reto generar capacidad para el trabajo virtual en los distintos actores.
8. Es preciso establecer incentivos para la sostenibilidad de los avances, que pueden venir del reconocimiento de la calidad.
9. La incidencia en política pública debe permitir que se implementen, cuando no existan, o se cualifiquen los sistemas de aseguramiento de la calidad propios para la oferta de formación para la empleabilidad de jóvenes en situación de vulnerabilidad.

## **ANEXO 1. Entidades participantes en las entrevistas virtuales**

<b>Países/entidades</b>	<b>Persona entrevistada</b>
Jamaica – Entidad coordinadora Alianza NEO	Barry Bryce
México - Entidad coordinadora Alianza NEO	Gabriela Aranda
Chile - Entidad coordinadora Alianza NEO	Jorge Quezada
Perú - Entidad coordinadora Alianza NEO	Gladys Farje
Jamaica – Multicare Youth Foundation	Shannon Guthrie
Perú - CETPRO	Rossana Apolaya
El Salvador - ÁGAPE	Oscar García

## ANEXO 2. Entidades que diligenciaron la encuesta virtual

País	Entidad
Brasil	Escola Técnica Estadual Aderico Alves De Vasconcelos
	Escola Técnica Estadual Senador Wilson Campos
	Escola Técnica SENAI Areias
	Escola Técnica SENAI Cabo
	Escola Técnica Estadual Governador Eduardo Campos 2
	Escola Técnica Estadual Prof. Agamemnom Magalhães
	Escola Técnica SENAI Paulista
	Escola Técnica Estadual Antônio Dourado Cavalcanti
	Escola Técnica Estadual José Humberto De Moura Cavalcanti
	Escola Técnica SENAI Jaboaão dos Guararapes
	Escola Técnica Estadual De Palmares
	Escola Técnica Estadual Epiácio Pessoa
	Escola Técnica Estadual Miguel Batista
	Escola Técnica Estadual Luiz Dias Lins
Chile	Corporación Municipal de Valparaíso
	CADEL
	Corporación Municipal de Viña del Mar
	OTEC Fundación Luterana de Capacitación
	C.E.I.A Dr. Osvaldo Rojas González
Colombia	Agencia de Empleo Comfenalco
	CedeCámara Uraba
	Institución de Educación ICENF S.A.S
	Institución Educativa José de los Santos Zúñiga
	Institución Educativa Vigía del Fuerte
	Caja de Compensación Familiar Comfamiliar Camacol
El Salvador	CRS
	CESAL
	Plan Internacional
	ÁGAPE
	ITCHA
	AIS CFP Ciudadela
	FEDISAL - Unidad Ejecutora
México	CONALEP Plantel Dr. Arroyo
	CONALEP Lic. Raúl Rangel Frías
Panamá	IPT Leonila Pinzón Grimaldo
	Fundación Telefónica
	IPT Francisco Morazán
	Colegio Gatuncillo
	Glasswing/YouthBuild
Paraguay	Fundación CIRD
	CREP N° 9 – Coronel Oviedo



País	Entidad
	CEPPROCAL - UIP
	Oficina de Empleo de Encarnación
	SNPP - Villeta
Perú	CETPRO Bayovar
	Sencico
	IESTP Manuel Seoane Corrales
	IEST Carlos Cueto Fernandini
	CETPRO San Hilarion
	CETPRO Nuevo Pachacutec
	IEST Nuevo Pachacutec
	CETPRO San Jose Artesano
	IEST Gilda Liliana Ballivian Rosado
	CETPRO José Olaya
	CETPRO Virgen Del Carmen
	CETPRO Juana Iris Cuadros Rivera
	IESTP Julio C. Tello
	CAPLAB
	CETPRO San Pablo De La Cruz
República Dominicana	Instituto Politécnico Hainamosa
	OTE - Ministerio de Trabajo San Cristóbal
	Politécnico Sagrado Corazón de Jesús de Mao
	San José
	OTE - Ministerio de Trabajo Santo Domingo Este
	Manuel del Cabral
	San Ignacio de Loyola
	Instituto Técnico Salesiano (ITESA)
	Ave María
	Instituto Politécnico Industrial Don Bosco/Santiago

### ANEXO 3. Encuesta de percepción de los servicios de fortalecimiento de NEO

DIMENSIÓN	No.	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	
Caracterización institucional	1	Nombre de la entidad		
	2	Naturaleza de la institución	privada con ánimo de lucro privada sin ánimo de lucro oficial (gubernamental) mixta	
	3	Ciudad		
	4	País	Argentina Brasil Colombia Chile El Salvador Jamaica México Panamá Paraguay Perú República Dominicana Uruguay	
	5	Teléfono		
	6	Correo electrónico		
	7	Página web		
Datos de la persona contacto	8	Nombre del Representante Legal		
	9	Nombre del que diligencia la encuesta		
	10	Cargo del que diligencia la encuesta		
Participación en los servicios de fortalecimiento de NEO	11	¿En cuáles de los servicios de fortalecimiento de NEO participó su entidad?	Acompañamiento al progreso del plan de mejora.	
			Enseñanza efectiva.	
			Orientación socioocupacional.	
			Intermediación laboral.	
			Formación en habilidades para la vida (Passport to success-PTS).	
			Curso de máter facilitador de habilidades para la vida	
Curso de máter facilitador de orientación/intermediación laboral				
12	Indique el número de directivos, docentes o instructores que participaron y que se certificaron en los procesos de formación de NEO	Servicios	Formados	Certificados
		Enseñanza efectiva		
		Habilidades para la vida		
		Orientación vocacional		
		Intermediación laboral		
		Curso máster facilitador PTS		
Curso máster facilitador orientación/intermediación				
13	¿Cuántos cursos de formación de facilitadores efectuó el máster facilitador de PTS?			
14	¿Cuántos cursos de formación de facilitadores efectuó el máster facilitador de orientación/intermediación laboral?			
Formación de habilidades para la vida	15	Antes de NEO, ¿se realizaba algún tipo proceso para formar las habilidades para la vida, competencias blandas o socioemocionales	No.	
			Sí.	

DIMENSIÓN	No.	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA
		de sus estudiantes?	
	16	Si realizaba un proceso de formación de habilidades para la vida, lo hacía con:	Un diseño de clases o actividades elaborado por cada docente, facilitador o instructor
			Un currículo, programa y materiales dados por una autoridad gubernamental de su país.
			Un currículo propio y materiales diseñados por la entidad.
			Un diseño o currículo y materiales de una entidad externa, nacional o internacional.
	17	¿Cuál fue el grado de apropiación de su entidad del modelo de PTS para la formación de habilidades para la vida? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	0 porque aplicó otro modelo distinto de PTS
			1
			2
			3
			4
	18	¿Cuál fue el grado de utilidad para su entidad de la participación en el proceso formación de formadores de habilidades para la vida-PTS de NEO? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	5
			1
2			
3			
4			
Enseñanza efectiva	19	Antes de NEO, ¿se realizaba algún tipo proceso para mejorar la promoción de aprendizajes por parte de sus docentes o instructores?	No se hacía ningún tipo de formación docente.
			Se llevaban a cabo acciones de formación esporádicamente.
			Los docentes tomaban cursos de formación por su propia cuenta.
			La entidad organizaba o realizaba algunos cursos de formación docente.
			Se contaba con procesos continuos de formación de los docentes.
	20	En su concepto, ¿cuáles de los siguientes aspectos han mejorado en las prácticas de promoción de los aprendizajes entre los docentes o instructores de entidad luego participar en NEO? (se pueden una o varias respuestas)	Ningún aspecto mejoró.
			Creación de un ambiente positivo para el aprendizaje.
			Establecimiento de reglas de aula.
			Manejo adecuado de los estilos de comunicación y comportamiento.
			Promoción del trabajo colaborativo.
			Elaboración de planes de lección o de clase, o de aula.
	21	¿Cuál fue el grado de utilidad para su entidad de la participación en el proceso de enseñanza efectiva de NEO? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	1
2			
3			
4			
5			
21	¿En qué grado los docentes o instructores de su entidad transformaron sus prácticas a partir del proceso de enseñanza efectivas de NEO? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Orientación socioocupacional	22	¿Se realiza algún tipo de caracterización de los estudiantes para conocer sus condiciones, necesidades e intereses?	No se hace ningún proceso de caracterización de los estudiantes.
			Si se hace, se recoge información, pero no está en un sistema.
			Si se hace y se cuenta con un sistema de información.
	23	En su concepto, ¿en qué grado es necesario contar con servicios de orientación socioocupacional para los jóvenes que	1
2			
3			
4			

DIMENSIÓN	No.	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	
		atiende su entidad? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	5	
	24	Indique, ¿cuáles de los siguientes servicios de orientación socioocupacional, ofrecía su entidad antes de participar en el Programa NEO? (puede marcar varios).	No se prestaba ningún servicio de orientación socioocupacional antes de NEO. Se brindaba información sobre el mundo del trabajo. Se brindaba información sobre la oferta de formación y educación. Se brindaba información sobre oportunidades y apoyos al emprendimiento. Se realizaban diagnósticos de conocimientos, habilidades, motivaciones. Se ofrecía capacitación para la mejora de competencias, en informática, habilidades para la vida. Se brindaba asesoría individual o grupal para orientar el proyecto de vida, plan de carrera, propuesta de emprendimiento, por ejemplo.	
	25	Indique, ¿cuáles de los siguientes servicios de orientación socioocupacional, empezó a ofrecer luego de participar en el Programa NEO? (puede marcar varios).	Ninguno. Se brinda información sobre el mundo del trabajo. Se brinda información sobre la oferta de formación y educación. Se brinda información sobre oportunidades y apoyos al emprendimiento. Se realizan diagnósticos de conocimientos, habilidades, motivaciones. Se ofrece capacitación para la mejora de competencias, en informática, habilidades para la vida. Se brinda asesoría individual o grupal para orientar el proyecto de vida, plan de carrera, propuesta de emprendimiento, por ejemplo.	
	26	¿Cuál fue el grado de utilidad para su entidad de la participación en el proceso de orientación socioocupacional de NEO? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor)	1 2 3 4 5	
	Intermediación laboral	27	Indique, ¿cuáles de los siguientes servicios de intermediación laboral, ofrecía su entidad antes de participar en el Programa NEO? (puede marcar varios).	Ninguno.
				Diagnóstico para la elaboración de perfil de empleo u ocupacional y asesoría personalizada.
				Capacitación en habilidades para la vida, empleabilidad, preparación para las entrevistas de trabajo.
				Información sobre el mundo del trabajo, vacantes, tendencias, legislación, trayectorias formativas, por ejemplo.
				Servicios especializados a empleadores: selección, enlace con entidades de formación, orientación sobre capacitación al personal.
	28	Indique, ¿cuáles de los siguientes servicios de intermediación laboral, empezó a ofrecer	Apoyo al a inscripción en base de datos y bolsas y servicios de empleo públicos y privados.	
Vínculos directos con empleadores a los estudiantes y egresados.				
Información sobre oportunidades estudio y de creación de empresa.				
			Ninguno Diagnóstico para la elaboración de perfil de empleo u ocupacional y asesoría personalizada.	

DIMENSIÓN	No.	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA
		luego de participar en el Programa NEO? (puede marcar varios).	Capacitación en habilidades para la vida, empleabilidad, preparación para las entrevistas de trabajo. Información sobre el mundo del trabajo, vacantes, tendencias, legislación, trayectorias formativas, por ejemplo. Servicios especializados a empleadores: selección, enlace con entidades de formación, orientación sobre capacitación al personal. Apoyo al a inscripción en base de datos y bolsas y servicios de empleo públicos y privados. Vínculos directos con empleadores a los estudiantes y egresados. Información sobre oportunidades estudio y de creación de empresa.
	29	Antes de participar en NEO, ¿cuál era la tasa de inserción laboral de sus egresados?	No se sabe. Si lo sabe, ¿cuál valor?
	30	Luego de participar en NEO, ¿cuál es la tasa de inserción laboral de sus egresados?	No se ha medido. Si lo sabe, ¿cuál valor?
Aseguramiento de la calidad	31	Antes de participar en NEO, su entidad desarrollaba procesos de autoevaluación de su calidad.	No, nunca se habían hecho evaluaciones de calidad. Alguna vez se realizaron evaluaciones por parte de entes externos. Si, se realizaban evaluaciones de algunos aspectos de la entidad. Se realiza una autoevaluación periódica de calidad sobre factores clave en toda le entidad.
	32	Antes de participar en NEO, su entidad contaba con algún plan de mejoramiento.	No, no se tenía ningún plan de mejoramiento. Alguna vez hicieron un plan de mejora, pero no continuaron. Si se contaba con un plan, pero no se le daba seguimiento. Si se contaba con un plan de mejoramiento al que se le hacía seguimiento.
	33	Frente al plan de mejoramiento construido en el marco de NEO, indique la situación que refleje más a su entidad.	No se logró elaborar un plan de mejoramiento. Se elaboró un plan de mejoramiento, pero no se le ha hecho seguimiento. Se elaboró un plan de mejoramiento al que se le hace seguimiento periódico. Se evidencian mejoramientos de aspectos críticos de la entidad gracias al plan.
Pertinencia de los servicios de fortalecimiento de NEO	34	Califique el grado en que la metodología de la asistencia técnica es adecuada a las necesidades de la su entidad. (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1 2 3 4 5
	35	Califique el grado de utilidad y oportunidad de los servicios virtuales recibidos durante la asistencia técnica. (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1 2 3 4 5
	34	Califique la utilidad del servicio de asistencia técnica recibido para monitorear el progreso en el plan de mejora (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1 2 3 4 5
	35	Califique la importancia que tiene para su entidad recibir una certificación internacional	1 2

DIMENSIÓN	No.	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA
		de los servicios recibidos. (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	3
			4
			5
	36	En qué grado considera que los servicios de fortalecimiento de NEO responden a las necesidades de las entidades operadoras (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1
			2
			3
			4
			5
	37	En qué grado considera que los servicios de fortalecimiento de NEO generaron capacidad instalada en su entidad (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1
			2
			3
			4
			5
	38	¿En qué grado considera que los servicios de NEO seguirán desarrollándose en su entidad? (marque una opción, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor).	1
			2
			3
			4
			5
	39	Mencione tres factores críticos para la mejora de los servicios de formación y empleabilidad juvenil que considera importantes y que no se incluyeron en NEO. (pregunta abierta)	(espacio para tres)

## ANEXO 4. Resultados promedio por país en la primera autoevaluación

País	Calificación Promedio	1: Pertinencia para Jóvenes	2: Pertinencia para Empleadores	3: Currículo de Formación	4: Estrategias & Recursos Pedagógicos	5: Servicios Complementarios	6: Orientación Vocacional	7: Intermediación Laboral	8: M&E de los Servicios
BRASIL	0.94	1.57	0.69	1.27	1.16	0.76	0.67	0.90	0.47
CHILE	0.91	1.26	0.44	1.37	1.35	0.97	0.70	0.82	0.41
COLOMBIA	0.73	0.79	0.69	0.91	0.89	0.66	0.65	0.69	0.62
EL SALVADOR	1.05	1.38	1.09	1.02	1.24	0.98	0.89	1.05	0.68
JAMAICA	0.92	1.31	0.81	1.13	0.96	0.78	0.97	0.85	0.78
MÉXICO	0.80	1.66	1.09	1.43	1.22	1.00	0.44	0.46	0.66
PANAMÁ	0.71	1.00	0.60	0.83	0.93	0.70	0.63	0.32	0.38
PARAGUAY	0.63	1.02	0.53	1.05	1.04	1.12	0.30	0.36	0.20
REPUBLICA DOMINICANA	1.17	1.27	0.45	1.46	1.37	1.30	1.14	1.07	0.88
PERÚ	0.83	1.23	0.78	1.19	1.32	0.76	0.35	0.60	0.61
<b>Total general</b>	<b>0.86</b>	<b>1.22</b>	<b>0.68</b>	<b>1.15</b>	<b>1.16</b>	<b>0.90</b>	<b>0.66</b>	<b>0.70</b>	<b>0.55</b>

Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T1, filtrado por país, 2018.

## ANEXO 5. Resultados promedio por país en la segunda autoevaluación

País	Calificación Promedio	1: Pertinencia para Jóvenes	2: Pertinencia para Empleadores	3: Currículo de Formación	4: Estrategias & Recursos Pedagógicos	5: Servicios Complementarios	6: Orientación Vocacional	7: Intermediación Laboral	8: M&E de los Servicios
CHILE	1.52	1.50	1.47	1.59	1.52	1.32	1.62	1.70	1.12
COLOMBIA	1.39	1.63	1.33	1.53	1.50	1.40	1.37	1.32	1.02
EL SALVADOR	1.42	1.69	1.49	1.36	1.38	1.21	1.34	1.60	1.30
JAMAICA	1.11	1.36	0.81	1.27	1.35	1.06	1.23	1.11	1.03
MÉXICO	1.19	2.00		2.00	1.49		1.21	1.04	0.93
PANAMÁ	1.37	1.57	1.37	1.38	1.43	1.33	1.51	1.34	0.65
PARAGUAY	1.29	1.69	1.37	1.37	1.43	1.10	1.09	0.99	0.50
PERÚ	1.40	1.64	1.29	1.72	1.77	1.46	1.18	0.98	1.09
REPUBLICA DOMINICANA	1.51	1.66	0.82	1.69	1.62	1.60	1.58	1.54	1.16
<b>Total general</b>	<b>1.36</b>	<b>1.64</b>	<b>1.24</b>	<b>1.55</b>	<b>1.50</b>	<b>1.31</b>	<b>1.35</b>	<b>1.29</b>	<b>0.98</b>

Fuente: base de datos de autoevaluación consolidada, Hoja T2 filtrado por país, 2018.



## **ANEXO 6. Variaciones entre la primera y la segunda autoevaluación a nivel de estándares de calidad**

<b>Estándares</b>	<b>Primera autoevaluación</b>	<b>Segunda autoevaluación</b>	<b>Variación</b>
T1 7.3	0,68	1,61	0,93
T1 8.1	0,64	1,53	0,89
T1 8.3	0,53	1,42	0,89
T1 7.1	0,86	1,72	0,86
T1 6.1	0,71	1,57	0,86
T1 8.2	0,78	1,56	0,78
T1 2	0,76	1,52	0,77
T1 6.2	0,82	1,58	0,76
T1 7.2	0,98	1,72	0,74
T1 5	0,97	1,54	0,57
T1 4.1	1,20	1,65	0,46
T1 1.1	1,34	1,79	0,45
T1 1.2	1,23	1,67	0,44
T1 3.2	1,23	1,67	0,44
T1 4.2	1,26	1,70	0,44
T1 3.3	1,16	1,59	0,43
T1 3.1	1,29	1,69	0,40

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Este apartado es retomado de los términos de referencia elaborados por la International Youth Foundation para la convocatoria para el presente estudio.

<sup>2</sup> Un 45 % de los empleadores de América Latina reporta dificultad para encontrar personal idóneo.

<sup>3</sup> Se anexa una base de datos con los resultados de la encuesta.

<sup>4</sup> Qualificar. Base de datos 20181212 análisis de encuestas. 2018.

<sup>5</sup> Se calcularon nuevamente los puntajes promedio por estándar y por dimensión a partir de los puntajes otorgados en cada indicador. En los casos donde aparecía 999 (no aplica), el cálculo del valor del estándar no incluyó ese indicador para el cálculo del promedio. Se advierte que se encontraron diferencias en este cálculo de puntajes frente a lo remitido en algunos archivos por país. Se adjunta la base de datos consolidada creada para el análisis.

<sup>6</sup> En el archivo de Brasil no aparecían datos de la segunda autoevaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cardona Vasco, Clara y Liliana González Ávila. *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. International Youth Foundation/BID, 2015, <http://dx.doi.org/10.18235/0001425>.
- Cinterfor/OIT. *Formación para el trabajo decente*. Montevideo: 2001, [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/trabdec.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/trabdec.pdf).
- González Ávila, Liliana. "Estrategias promovidas para el desarrollo de habilidades socioemocionales con jóvenes vulnerables." Bogotá: BID, 2018.
- International Youth Foundation. *Guía de estándares de calidad. Herramienta para evaluar procesos de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes*. BID, 2016.
- ManpowerGroup. "Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow, and Bridge." 2018, <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018>.
- Ministerio de Educación de Perú. *Reglamento de la educación técnico productiva*. 2013.
- Ortega, Luz María, Gastón Cerda y Joana Ramos-Romero. *Guía para la prestación de servicios integrales de orientación vocacional dirigidos a jóvenes vulnerables*. International Youth Foundation/BID, 2014, <http://dx.doi.org/10.18235/0001421>.
- Pérez, Clara Lucia, y Clara Inés Restrepo. *Guía para el diseño de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. International Youth Foundation/BID, 2013, <http://dx.doi.org/10.18235/0001422>.
- Portillo, Francis. *Enseñanza efectiva: guía de métodos experienciales para promover el aprendizaje de jóvenes vulnerables*. International Youth Foundation/BID, 2015, [https://www.youthneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/120b8785-e569-4861-9adb-33d2e2237632\\_2015-Guia%20EnsenianzaEfectiva.pdf](https://www.youthneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/120b8785-e569-4861-9adb-33d2e2237632_2015-Guia%20EnsenianzaEfectiva.pdf).
- Qualificar. "Base de datos 20181212 análisis de encuestas." 2018.
- . "Base de datos con resultado de aplicación T1 y T2." NEO consolidado. 2018.



[www.jovenesNEO.org](http://www.jovenesNEO.org)