

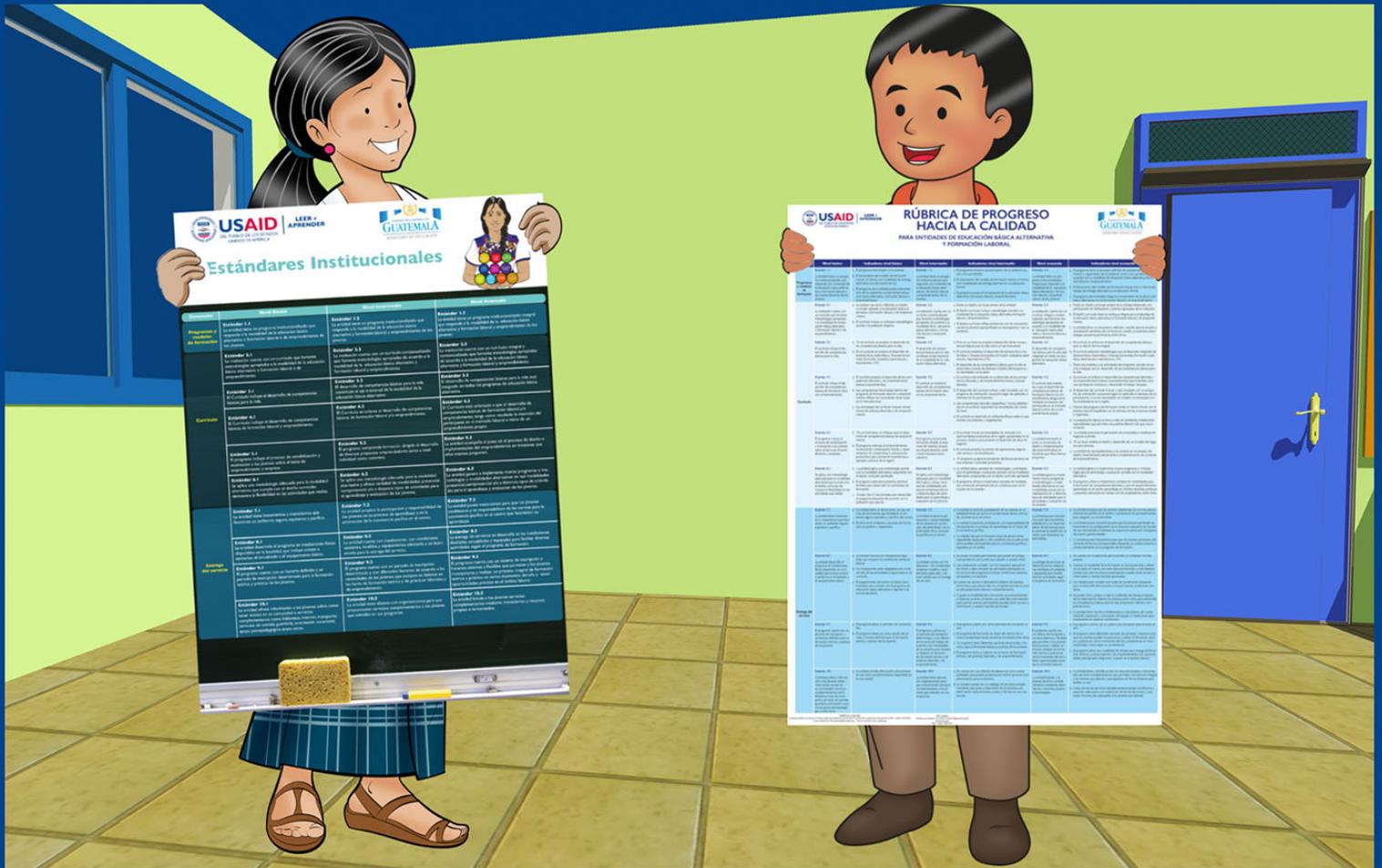


USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**LEER Y
APRENDER**

ESTÁNDARES INSTITUCIONALES Y RÚBRICA DE PROGRESO HACIA LA CALIDAD

GUÍA DE ORIENTACIÓN PARA ENTIDADES QUE TRABAJAN
EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA Y FORMACIÓN LABORAL



NOVIEMBRE DE 2016

Este material es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad exclusiva de Juárez & Asociados, Inc. y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

USAID Leer y Aprender

ESTÁNDARES INSTITUCIONALES Y RÚBRICA DE PROGRESO HACIA LA CALIDAD

GUÍA DE ORIENTACIÓN PARA ENTIDADES QUE TRABAJAN EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA Y FORMACIÓN LABORAL

Preparado para:

United States Agency for International Development, Guatemala

Contratista:

Juárez y Asociados, Inc.

Preparado por:

Eliza Zaczkowska
Sophia Maldonado Bode

Noviembre del 2016

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Contenido

Introducción.....	3
I. Propósito de la guía	4
II. Estándares y calidad educativa	4
La necesidad de la mejora continua en las entidades educativas	4
Ciclo de mejora continua	4
Entidades que brindan formación laboral y para el emprendimiento	6
Características de las entidades que mejoran continuamente	6
Estándares institucionales	8
III. El instrumento de la rúbrica de progreso hacia la calidad.....	9
Dimensiones clave.....	9
Niveles de los estándares	11
Indicadores	11
Rúbrica de progreso hacia la calidad.....	12
IV. Metodología del uso de la Rúbrica de progreso hacia la calidad.....	14
Aplicación de la rúbrica	14
Participantes	14
Principios de la evaluación.....	15
Metodología de las sesiones de autoevaluación.....	16
V. Planificación de la mejora	21
Preparación del plan de mejora institucional.....	21
Implementación del plan de mejora institucional	22
Monitoreo del plan	23
Bibliografía.....	23
Anexo 1. Formato de Plan de mejora institucional.....	24
Anexo 2. Formato para monitoreo del Plan de mejora institucional.....	24

Introducción

Esta guía tiene como propósito orientar a entidades nacionales en el proceso de articulación y mejora de los Programas de Educación Básica Alternativa y formación laboral con base en los estándares de calidad de este tipo de organizaciones.

La guía incluye además de los estándares e indicadores correspondientes, la información básica y metodología sugerida para que los directivos, líderes y actores clave de las entidades, partan de un proceso de autoevaluación y se establezcan metas y un plan de mejora e innovación, para promover que las entidades busquen que sus esfuerzos se transformen en resultados que generen un impacto positivo en las regiones y territorios donde dichas entidades trabajan.

Cabe resaltar que no se asume que los temas de esta guía sean los elementos únicos de la gestión de un programa de educación básica alternativa y formación laboral. Se considera que los elementos que aquí se presentan, pueden facilitar un proceso para una reflexión organizada y sistematizada y ser una herramienta para generar por un lado un mejor análisis y, por otro lado, facilitar la toma de decisiones más acertadas para el futuro de cada programa.

En esta guía también se hace un acercamiento/ propuesta para identificar y tipificar de manera general la variedad de los programas de la educación alternativa y formación laboral, para que puedan aplicar la siguiente guía con el objetivo de producir una reflexión ordenada sobre su propio funcionamiento hasta este momento y definir los planes para las acciones por tomar.

Los estándares están organizados en una Rúbrica de progreso hacia la calidad, con 3 niveles. Uno de los fundamentos para el uso de la misma, es que las organizaciones que aprenden se caracterizan por la búsqueda continua de la calidad. Además, que el definir e implementar planes de mejora a nivel institucional, además del fortalecimiento del talento humano y de la entidad en su totalidad, puede facilitar y fortalecer las alianzas a diferente nivel para el futuro.

I. Propósito de la guía

La guía se desarrolló con los siguientes propósitos:

1. Ser una fuente de referencia y consulta de los estándares de calidad de las entidades de educación básica alternativa y formación laboral.
2. Orientar a entidades nacionales en el proceso de articulación y mejora de los Programas de Educación Básica Alternativa y formación laboral con base en los estándares de calidad de este tipo de organizaciones.

II. Estándares y calidad educativa

Los estándares de calidad y la rúbrica de progreso hacia la calidad son herramientas que dan un marco general de referencia y, que ayudan a que las entidades que implementan programas de educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento puedan ir mejorando. El proceso bien aplicado puede ser fundamental para lograr una mejora significativa que genere un impacto mayor del que la organización logra en este momento.

La necesidad de la mejora continua en las entidades educativas

La denominación, Programas de Educación Básica Alternativa, abarca una gran variedad de opciones en la formación de los jóvenes en Guatemala. Además, refleja una necesidad de conceptualización técnica para sistematizar todas aquellas propuestas formativas que se han generado en forma paralela y que no necesariamente están en sinergia con los esfuerzos gubernamentales que se hacen para proveer y garantizar la educación a todos los jóvenes guatemaltecos.

Todos los programas de educación básica alternativa tienen un propósito generalizado de suplir las necesidades educativas y de formación de los jóvenes quienes, por diversidad de razones y circunstancias no han tenido la oportunidad de permanecer, avanzar y/o concluir sus estudios bajo modalidades de educación escolarizada, ya sea en las instituciones educativas públicas o privadas gestionadas o supervisadas directamente por el Ministerio de Educación.

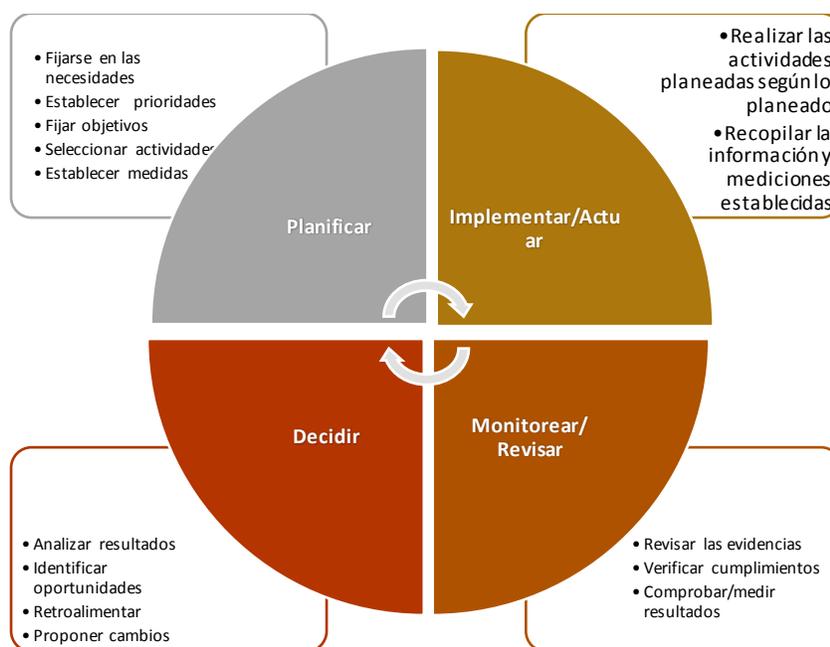
Una investigación exploratoria (USAID, 2015) indica que dichos programas carecen de un sistema que los organiza, uniforma, coordina, certificándolos o avalándolos de alguna manera. Esto ha provocado que cada sea un programa único y se ha desarrollado de la manera independiente basándose en las experiencias propias o ajenas. Aunque tengan algunos rasgos de similitud entre sí, ha habido muy pocos esfuerzos para llevar sistematizar sus experiencias o llevar a cabo estudios de comparación entre ellos, entre otros.

Ciclo de mejora continua

Como se mencionó anteriormente, la *Rúbrica de progreso hacia la calidad* tiene como propósito la mejora institucional. Este es un proceso de mejora continua que tiene por objetivo prevenir el estancamiento de una entidad y evitar la repetición de los mismos errores o falta de la formalización de algunas dimensiones en su funcionamiento. Por otro lado, en el corto plazo, la mejora continua no produce cambios drásticos de mucha incidencia, pero puede cambiar la organización de la manera sustancial a mediano y largo plazo. Sin embargo,

para lograr la mejora institucional se necesita una serie de pasos, procesos e instrumentos, pero principalmente, de personas que estén implementando dichos cambios.

El siguiente esquema representa los cuatro pasos básicos en la generación de los cambios positivos permiten que las entidades mejoren.



- Planificación.** La planificación inicia este ciclo virtuoso. En esta etapa se necesita encontrar el sentido, por qué se desea mejorar y qué se quiere mejorar. Luego se procede con la transformación de estas prioridades en un plan de acción a corto plazo y normalmente con los recursos que están al alcance de la entidad. La etapa de planificación debe ser relativamente corta, para no consumir el tiempo necesario para la implementación. Si se plantea un cambio es necesario saber cómo se va a realizar y cómo se va a medir el resultado que produce. Por ende, se necesitan establecer las acciones concretas y algunos indicadores que permitirán observar el cambio.
- Implementación.** La implementación es etapa donde se necesita emplear los recursos establecidos y poner en acción los planes. Este proceso debe ser ejecutado con plena conciencia que los planes producirán cambio y en consecuencia cierta resistencia en su implementación, dado que pueden entrar en conflicto con lo que ya está establecido, causar confusión en la comunicación, o ser incompatibles con los sistemas y procedimientos ya existentes. Se necesita prever todas estas condiciones, para que el efecto negativo sea mínimo y que no se rechace el plan solo porque no se quiera seguir con algunas de las condiciones y procesos ya existentes.
- Monitoreo.** En la etapa de monitoreo se revisan las evidencias (documentos, estadísticas o métricas, fotos, testimonios, archivos, sistemas, mediciones del tiempo, evaluación de la experiencia, entre otras) acordes a los indicadores establecidos previamente, para ver

si se están alcanzando las metas y resultados propuestos para la mejora institucional. Existe la posibilidad de que en la etapa de monitoreo se encuentren otros efectos positivos o negativos que no se habían previsto en la etapa de planificación.

- d. **Toma de decisiones.** El replanteamiento del cambio es un proceso de toma de decisiones con base en el análisis de lo ocurrido y lo logrado en el proceso de mejora. Se realiza la retroalimentación de lo sucedido y se identifican nuevas oportunidades. También se deben realizar ajustes al plan, según la necesidad o los hallazgos encontrados. Luego de este paso, normalmente se vuelve al tema de planificación.

Entidades que brindan formación laboral y para el emprendimiento

Los procesos de formación estructurados dirigidos a la formación laboral y emprendimiento buscan desarrollar competencias básicas para la vida que les permitan desarrollarse en diversas modalidades laborales y mejorar su vida en términos globales. También debe dotar el estudiante de destrezas técnicas que le permitan desarrollar una profesión. No todos los jóvenes pueden tener interés en trabajar por cuenta ajena, o incluso, el mercado laboral local no sea suficiente para absorber todo el recurso humano disponible, por eso es importante que dentro de los programas de formación laboral se incluya formación para el emprendimiento. Sin embargo, la realidad muestra información contrastante en cuanto a la oferta de formación laboral que los jóvenes encuentran a su alcance. Los datos del diagnóstico participativo de jóvenes nos dicen que cuando se pregunta a los jóvenes qué tipo de profesiones han aprendido, las que se mencionan son oficios tradicionales como elaboración de artesanías, carpintería, panadería y otras. Además, hay una distribución tradicional por sexo de las ocupaciones. El 90% de las y los entrevistados coinciden en que estudiar puede incrementar las oportunidades de obtener mejores trabajos. El 80% reporta interés en asistir a un centro de formación laboral.

La formación para el trabajo y el emprendimiento debe buscar desarrollar en los jóvenes el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que les permitan insertarse en el mundo laboral y económico. Las destrezas y competencias adquiridas deben ser susceptibles de transferirse a otros contextos productivos, actuales o futuros, para el mejoramiento de la productividad, la entrega y utilización de bienes y servicios que favorezcan una vida digna. A través de este tipo de programas, los jóvenes deben aprender lo necesario para desempeñarse como empleados, autoempleados o como generadores de emprendimientos productivos. Y ser capaces de generar y comercializar bienes y servicios aprovechando y buscando oportunidades y recursos a su alcance para su beneficio y el de su comunidad. En otras palabras, se refiere al desarrollo de la competencia básica para la vida de “especialización”, la cual promueve además la valoración del trabajo como base para el desarrollo integral personal y social.

Características de las entidades que mejoran continuamente

Ante esta situación, los estándares son un marco común de referencia para que las entidades progresen en términos de la calidad de la formación que ofrecen y en el sentido más amplio, para su fortalecimiento institucional. Sin embargo, para que este proceso pueda darse, las entidades deben comprender que este es un proceso de mejora continua, y que las personas

que dirigen y participan en la entidad estén convencidas de su importancia. Algunas características de las entidades que buscan la mejora continua son:

a. Organizaciones que se conocen

El autoconocimiento es el punto de partida para la mejora personal e institucional. Las organizaciones más conscientes de sus acciones y los resultados que obtienen podrán con mayor probabilidad estimular su propio desarrollo y crecimiento. En este sentido, una organización en donde sus miembros son capaces de identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, será capaz de establecer nuevas metas y planes de mejora; utilizando información y la sistematización de sus experiencias para los procesos de la toma de decisiones.

De hecho, estas entidades desarrollan la capacidad de realizar la autoevaluación y permiten que participen en ella personas con diferentes puntos de vista, y todos son válidos, desde los directivos hasta los usuarios e incluso las comunidades donde se desenvuelven sus actividades. Todas aquellas personas que tienen una injerencia u opinión de la entidad pueden aportar al conocimiento sobre ella misma. El autoconocimiento debe ser también enriquecido con la búsqueda de nuevos modelos o por el deseo que generarlos según los objetivos de la entidad.

b. Organizaciones que aprenden

En principio es necesario apropiarse del concepto de que como las personas pueden aprender continuamente, un proceso similar puede observarse en distintos tipos de organizaciones. Además, hoy en día se considera que la capacidad de aprender a aprender, puede ser una de las más valiosas para el desarrollo tanto para un ser humano como para una organización. Por ende, tiene valor reconocer algunas de las características de las entidades que aprenden: planificación con base a resultados, poseer sistemas y herramientas de autoevaluación, establecer o basarse en estándares locales o internacionales de calidad, monitorear las acciones y vincularlas con los resultados obtenidos, la transparencia y la rendición de cuentas, retroalimentar constantemente los procesos con base en los resultados obtenidos.

Para poder aprender, es necesario salirse de la zona de confort y lograr una nueva perspectiva. Este ejercicio no es fácil y requiere un esfuerzo para cuestionar el *status quo*. Parte del proceso de aprendizaje es reconocer lo que existe hasta el momento y trazar prioridades de qué se desea hacer y evidenciar. Además, es necesario identificar las políticas y prácticas institucionales que traen un resultado positivo y las que no han sido exitosas en un momento dado. De acá resulta indispensable la capacidad de conocerse mejor como organización y buscar el fortalecimiento y crecimiento institucional, teniendo presente de su razón de ser, qué, por qué y cómo se hace.

c. Organizaciones que innovan

La optimización de los procesos tanto formativos como administrativos es uno de los objetivos que se buscan en los diferentes ámbitos de la vida, y esto incluye en las organizaciones. Buscar la actualización en forma periódica y la innovación abre la oportunidad de obtener mejores resultados, principalmente en los participantes de los programas.

En muchas oportunidades la inspiración se puede obtener en la búsqueda de las mejores prácticas o en intercambios de experiencias con otras personas y entidades; pero todos estos insumos hay que convertirlos en acciones específicas. Innovar en una organización no solo significa tener buenas ideas sobre el qué o cómo se hace, pero también requiere creación de una cultura y estructura organizacional que propicia participación interna y externa en este proceso, estimula los espacios de creación conjunta y facilita la comunicación sobre los cambios por implementarse. El principal reto de innovación en una entidad es unir los talentos y esfuerzos de distintas personas para re direccionarlos en una nueva dirección, acción o iniciativa.

d. Organizaciones que cooperan

Muchas de las entidades que ofrecen los programas de educación básica alternativa necesitan un apoyo de la cooperación tanto internacional como gubernamental e incluso privada. Dichos apoyos permiten implementar variedad de planes, realizar la inversión en equipo, instalaciones, atender a más participantes, realizar la capacitación, entre otras. Las buenas intenciones de los dirigentes de los programas deben ser respaldadas por logros obtenidos.

e. Organizaciones que consideran un valor a su talento humano

La riqueza de cada entidad está en las personas que la conforman. Son las personas que se desempeñan y ponen en práctica cualquier tipo de programa o actividad. Tener una clara visión de la gestión de talento humano no está solamente en seleccionar a las personas con mejores capacidades o currículos vitae; se trata de la capacidad de la organización de crear su propia cultura que inspira y empodera para propiciar el desempeño de todos sus colaboradores. Por lo que, el liderazgo de dichas organizaciones debe tener un enfoque hacia el desarrollo de esta cultura. Sin embargo, independiente de los objetivos de la entidad, se debe hablar que el talento humano se desempeña bajo la sombrilla de los valores compartidos, del conocimiento sobre el propósito y los objetivos por alcanzar y, la identificación personal con ellos; así como algunos elementos de la gestión: estabilidad, transparencia o congruencia de diversos procesos, posibilidades de crecimiento personal y profesional, entre otros.

El talento humano es un factor dinámico, es eminente saber que la gran mayoría de personas logran automotivación en el momento cuando su trabajo les trae satisfacción y cuando se reconocen sus logros o avances. Por lo que las organizaciones que valoran el talento humano, velan por la creación de los sistemas que se apropian de estos conceptos y son capaces de generar los equipos de trabajo no solo eficientes, sino motivados y que combinan el desempeño con oportunidades de desarrollo y de mejora continua.

Estándares institucionales

Para que los jóvenes desarrollen las competencias básicas para la vida y alcancen los estándares de aprendizaje, las entidades prestadoras de servicios dirigidos a jóvenes deben tener ciertas condiciones para que los ambientes sean favorables para brindar una atención de calidad y que los jóvenes aprendan y se formen para la vida, el trabajo y el

emprendimiento. Esto, además, favorecerá que tengan mejores oportunidades personales, sociales, de salud, educativas y laborales, entre otras y que mejoren sus condiciones de vida personales y familiares. A estas condiciones de calidad se les denomina estándares institucionales.

Los estándares institucionales están organizados en siete dimensiones clave; cada dimensión abarca varios temas más específicos que se consideran como relevantes y clave para brindar una formación de calidad a los jóvenes; además hay tres niveles para cada estándar e indicadores. Los estándares de cada dimensión, con sus niveles e indicadores respectivos están incluidos en la *Rúbrica de progreso hacia la calidad*.

III. El instrumento de la rúbrica de progreso hacia la calidad

La rúbrica es el instrumento clave para realizar la autoevaluación institucional. Está compuesto por varias columnas, en orden: dimensiones clave, temas, niveles de estándares.

Dimensión	Nivel básico	Indicadores nivel básico	Nivel intermedio	Indicadores nivel intermedio	Nivel avanzado	Indicadores nivel avanzado
Programas y modelos de formación	<p>Estándar 1.1</p> <p>La entidad tiene un programa institucionalizado que responde a la modalidad de la educación básica alternativa o formación laboral o de emprendimiento de los jóvenes.</p>	<p>a. El programa está dirigido a los jóvenes.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye, al menos, una modalidad de entrega alternativa a la educación formal.</p> <p>c. El programa de la entidad posee solamente uno de los siguientes componentes: educación básica alternativa, formación laboral o emprendimiento.</p>	<p>Estándar 1.2</p> <p>La entidad tiene un programa institucionalizado que responde a la modalidad de la educación básica alternativa y formación laboral y emprendimiento de los jóvenes.</p>	<p>a. El programa incluye la caracterización de la población joven a la cual atiende.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye, al menos, dos modalidades de entrega alternativas a la educación formal.</p> <p>c. El programa posee el componente de la educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento.</p>	<p>Estándar 1.3</p> <p>La entidad tiene un programa institucionalizado integral que responde a la modalidad de la educación básica alternativa y formación laboral y emprendimiento de los jóvenes.</p>	<p>a. El programa tiene un proceso definido de reclutamiento, formación y seguimiento de la población joven a la cual atiende de acuerdo con la modalidad de educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye tres o más modalidades de entrega alternativas a la educación formal.</p> <p>c. El programa de la entidad integra el componente de la educación básica alternativa con la formación laboral y el emprendimiento.</p>

↑
Dimensión clave

↑
Nivel del estándar

↑
Estándar

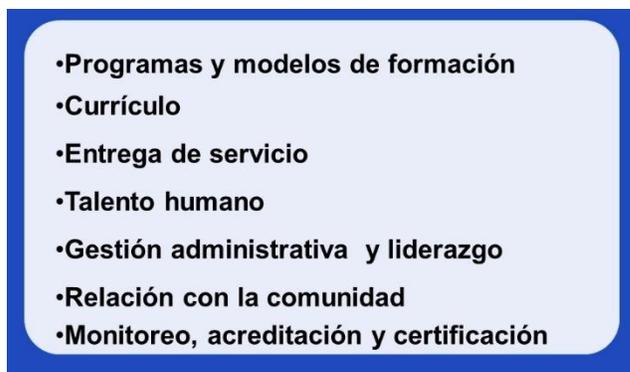
↑
Indicadores

A continuación, se describen brevemente cada uno de estos elementos.

Dimensiones clave

La rúbrica tiene siete dimensiones clave y cada una posee varios temas más específicos indispensables para el adecuado funcionamiento de cada entidad. Esta agrupación permite la evaluación de las diferentes áreas de funcionamiento institucional y tener una imagen

completa de cómo se va avanzando en la mejora del servicio educativo. Las dimensiones clave son: Programas y modelos de formación, Currículo, Entrega del servicio, Talento humano, Gestión administrativa y liderazgo, Relación con comunidad y, Monitoreo, acreditación y certificación.



A continuación, se describe en qué consiste cada dimensión:

1. Programas y modelos de formación.

Se refiere a las características del programa y modelo o modelos pedagógicos o de formación de educación básica alternativa y/o, formación laboral y emprendimiento; que cada entidad debiera tener en sus programas y modelos de entrega alternativas a la educación formal, acordes con la población objetivo y estar aprobados o avalados por el Mineduc u otra entidad correspondiente. Además, se trata de los enfoques, la filosofía y la identidad organizacional reflejada en los programas que se ofrecen y su estructuración.

2. Currículo.

Esta dimensión hace referencia a los temas relacionados con la relevancia, la pertinencia y la actualización del diseño e implementación del currículo, resaltando la importancia de la coherencia entre la modalidad pedagógica y su entrega educativa. Enfatiza el desarrollo de competencias básicas para la vida (con énfasis en lectoescritura funcional, matemáticas y finanzas funcionales, salud sexual y reproductiva, formación ciudadana, etc.); preparación para el trabajo y el emprendimiento (desarrollo de competencias básicas, suaves o blandas, articulación con motores de desarrollo y destrezas técnicas demandadas, pasantías y programas que vinculen la teoría y la práctica, y puentes entre educación y trabajo). Además, promueve la importancia de la implementación e innovación de las modalidades de formación flexibles y alternativas para jóvenes.

3. Entrega del servicio.

Incluye aspectos relacionados con el clima educativo (seguridad física y emocional favoreciendo la convivencia pacífica, la equidad y evitando cualquier forma de discriminación.), las condiciones del centro de formación (infraestructura, equipamiento y recursos educativos), flexibilidad en jornadas de formación y práctica laboral, y servicios complementarios (inducción y nivelación académica, consejería- vocacional y acompañamiento-, actividades extracurriculares, bibliotecas, tecnología e internet, transporte, alimentación, entre otras).

4. Talento humano.

Incluye lo correspondiente a la formación y experiencia de las personas que trabajan con los jóvenes, incluyendo perfiles, actualización, evaluación de desempeño y acompañamiento educativo.

5. Gestión administrativa y liderazgo.

Incluye lo relacionado con el liderazgo y acompañamiento para la administración del programa. También lo relacionado con las fuentes y mecanismos de financiamiento y las estrategias para que los jóvenes puedan continuar y concluir los programas, todo ellos para incidir en la sostenibilidad de la institución.

6. Relación con la comunidad.

Se refiere a la participación de la familia, la proyección comunitaria y las alianzas en favor de los jóvenes para brindarles una atención integral y fortalecer a la institución y a la comunidad.

7. Monitoreo, acreditación y certificación.

Incluye mecanismos de monitoreo y evaluación institucional en cuanto a aspectos relacionados con los requisitos legales y tributarios para su funcionamiento, así como para el monitoreo de la calidad de la formación que brindan y el seguimiento de egresados. Además, incluye la acreditación y certificación del centro y de los jóvenes participantes, que incluyen mecanismos de ingreso y egreso, certificación de competencias básicas y laborales con base en el cumplimiento de los estándares nacionales o internacionales, entre otros.

Niveles de los estándares

En total son veinte estándares con tres niveles cada uno, diseñados progresivamente y cada uno con un grado mayor de demanda en cuanto a calidad. El nivel 3 es el más complejo o avanzado, el nivel 2 es intermedio y el nivel 1 es básico.



Indicadores

Los indicadores son variables que buscan mediar en forma cuantitativa o cualitativa los estándares. Cada indicador hace referencia a la consecución de un aspecto específico del estándar. Los indicadores permiten que las organizaciones puedan analizar si están alcanzando los estándares y al mismo tiempo, sistematicen su uso como medida de la calidad. La consecución de los indicadores, informan sobre si se ha alcanzado el estándar o no y, por tanto, de si se puede pasar al siguiente nivel de estándar en la planificación para la mejora de la calidad en la entidad.

Rúbrica de progreso hacia la calidad

A continuación, se presenta la rúbrica completa

Dimensión	Nivel básico	Indicadores nivel básico	Nivel intermedio	Indicadores nivel intermedio	Nivel avanzado	Indicadores nivel avanzado
Programas y modelos de formación	Estándar 1.1	<p>a. El programa está dirigido a los jóvenes.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye al menos una modalidad de entrega alternativa a la educación formal.</p> <p>c. El programa de la entidad posee solamente uno de los siguientes componentes: educación básica alternativa, formación laboral o emprendimiento.</p>	Estándar 1.2	<p>a. El programa incluye la caracterización de la población joven a la cual atiende.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye, al menos, dos modalidades de entrega alternativas a la educación formal.</p> <p>c. El programa posee el componente de la educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento.</p>	Estándar 1.3	<p>a. El programa tiene un proceso definido de reclutamiento, formación y seguimiento de la población joven a la cual atiende de acuerdo con la modalidad de educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento.</p> <p>b. El documento del modelo de formación incluye tres o más modalidades de entrega alternativas a la educación formal.</p> <p>c. El programa de la entidad integra el componente de la educación básica alternativa con la formación laboral y el emprendimiento.</p>
	Estándar 2.1	<p>a. La entidad usa como referente un diseño curricular aplicado a la educación básica alternativa o formación laboral o de emprendimiento.</p> <p>b. El currículo incluye un enfoque metodológico acorde a la población objetivo.</p>	Estándar 2.2	<p>a. Existe un diseño curricular propio de la entidad.</p> <p>b. El diseño curricular incluye metodologías acordes a la modalidad de la educación básica alternativa, formación laboral y emprendimiento.</p> <p>c. El diseño curricular refleja pertinencia con las características de los jóvenes que participan en el programa y con su contexto.</p>	Estándar 2.3	<p>a. La institución cuenta con un currículo integral y contextualizado que fomenta metodologías apropiadas de acuerdo a la modalidad de la educación básica alternativa y formación laboral y emprendimiento.</p> <p>b. El diseño curricular tiene un enfoque integral para el abordaje de la educación básica alternativa, la formación laboral y el emprendimiento.</p> <p>c. La entidad tiene un mecanismo definido y escrito para la revisión y actualización periódica del currículo en cuando a contenido, metodología, secuencia, pertinencia, entre otros.</p>
	Estándar 3.1	<p>a. En el currículo se propicia el desarrollo de las competencias básicas para la vida.</p> <p>b. En el currículo se propicia el desarrollo de: lectoescritura, matemática y finanzas funcionales, formación ciudadana, salud sexual y reproductiva y TIC.</p>	Estándar 3.2	<p>a. El desarrollo de competencias básicas para la vida constituye el eje transversal de la educación básica alternativa.</p> <p>b. El currículo establece el desarrollo de lectoescritura, matemática y finanzas funcionales, formación ciudadana, salud sexual y reproductiva y TIC.</p> <p>c. El desarrollo de las competencias básicas para la vida se desarrollan a través de distintos módulos del programa y las actividades curriculares.</p>	Estándar 3.3	<p>a. El currículo se enfoca en el desarrollo de competencias básicas para la vida en forma integral.</p> <p>b. El currículo propone metodologías para el desarrollo integrado de lectoescritura, matemática y finanzas funcionales, formación ciudadana, salud sexual y reproductiva y TIC.</p> <p>c. Todos los módulos y las actividades del programa vinculan los temas a trabajar con el desarrollo de las competencias básicas para la vida.</p>
Currículo	Estándar 4.1	<p>a. El currículo propicia el desarrollo de las competencias laborales y de emprendimiento básicas (suavestiblandas).</p> <p>b. Las competencias fomentadas dentro del programa de formación laboral o emprendimiento reflejan las necesidades observadas en el mercado local.</p> <p>c. Las actividades del currículo incluyen simulaciones de prácticas laborales y de emprendimiento.</p>	Estándar 4.2	<p>a. El currículo está enfocado en el desarrollo de las competencias laborales y de emprendimiento básicas (suavestiblandas).</p> <p>b. El desarrollo del currículo incluye y está vinculado con un programa de orientación vocacional según las aptitudes e intereses de los participantes.</p> <p>c. Las competencias laborales (específicas / duras) establecidas en el currículo responden las necesidades del mercado local.</p> <p>d. El currículo se desarrolla en ambientes físicos reales o que simulan una empresa u organización.</p>	Estándar 4.3	<p>a. El currículo está orientado a que el desarrollo de competencias básicas de formación laboral y/o emprendimiento, tenga como resultado la inserción del participante en el mercado laboral o inicio de un emprendimiento propio.</p> <p>b. El desarrollo del currículo incluye y está vinculado con un programa de orientación vocacional según las aptitudes e intereses de los participantes y con las necesidades de empleo consensuadas con los empleadores de la región.</p> <p>c. Dentro del programa de formación existe un fuerte vínculo con la práctica laboral respaldada con las alianzas con las empresas locales o regionales.</p> <p>d. La preparación laboral se lleva a cabo en ambientes, instalaciones especializadas que permiten una práctica laboral más que una simulación.</p>
	Estándar 5.1	<p>a. El currículo tiene un enfoque para el desarrollo de competencias básicas de emprendimiento.</p> <p>b. El programa estimula el emprendimiento, involucrando a empresarios locales y representantes de cooperativas o asociaciones productivas para compartir experiencias y ejemplos exitosos de la región.</p>	Estándar 5.2	<p>a. El currículo vincula las necesidades de mercado con oportunidades productivas de la región, apoyándose en el proceso creativo para propiciar el desarrollo de ideas de negocio.</p> <p>b. El currículo propicia la práctica de operaciones, negociación, ventas y comercialización.</p> <p>c. El programa propicia la simulación del funcionamiento de una empresa o actividad productiva.</p>	Estándar 5.3	<p>a. La entidad promueve la generación de propuestas e iniciativas de negocios juveniles.</p> <p>b. El currículo enfatiza el diseño y desarrollo de un modelo de negocio para jóvenes.</p> <p>c. La entidad da acompañamiento a los jóvenes en el proceso de diseño, financiamiento, lanzamiento e implementación de iniciativas de emprendimiento.</p>
	Estándar 6.1	<p>a. La entidad aplica una metodología acorde con la modalidad alternativa, congruente con el diseño curricular aprobado.</p> <p>b. El programa educativo presenta opciones flexibles para desarrollar las actividades de formación.</p> <p>c. Existen dos o más jornadas para desarrollar el programa educativo de acuerdo con la población que atiende.</p>	Estándar 6.2	<p>a. La entidad aplica variedad de metodologías y actividades para el aprendizaje y evaluación acordes con la modalidad alternativa, congruentes con el diseño curricular aprobado.</p> <p>b. El programa ofrece e implementa variedad de modalidades: presencial, semipresencial y/o a distancia para la formación de los jóvenes.</p>	Estándar 6.3	<p>a. La entidad genera e implementa nuevos programas y metodologías para el aprendizaje y evaluación acordes con la modalidad alternativa.</p> <p>b. El programa ofrece e implementa variedad de modalidades para la formación de competencias laborales y para el emprendimiento: aprendizaje en el centro, aprendizaje en ámbitos laborales, prácticas y pasantías, colocación en campo con los empleadores, entre otros.</p>
Entrega del servicio	Estándar 7.1	<p>a. La entidad tiene un documento con las normas de convivencia que fortalecen el ambiente seguro, equitativo y pacífico del centro.</p> <p>b. El clima en el ambiente y proceso de formación es positivo y respetuoso.</p>	Estándar 7.2	<p>a. La entidad propicia la participación y responsabilidad de los jóvenes en su proceso de aprendizaje y en la promoción de la convivencia pacífica en el centro.</p> <p>b. La entidad vela por la inclusión social, de género, etnia, capacidades especiales u otra condición que puede existir entre posibles participantes para la convivencia pacífica y equitativa en el centro.</p>	Estándar 7.3	<p>a. La entidad propicia que los jóvenes establezcan las normas para la convivencia pacífica en el centro y consensuen los procedimientos para asegurar su cumplimiento.</p> <p>b. La entidad posee mecanismos para que los jóvenes participen activamente en la configuración de su itinerario educativo en función de sus necesidades e intereses de superación personal y búsqueda de nuevas oportunidades.</p> <p>c. La entidad posee mecanismos para que los jóvenes participen activamente de forma corresponsable evaluando su involucramiento y comportamiento en el programa de formación.</p>
	Estándar 8.1	<p>a. La entidad funciona en instalaciones alquiladas que incluyen las condiciones sanitarias básicas.</p> <p>b. Las instalaciones están adaptadas para el desarrollo de las actividades programadas en el currículo.</p> <p>c. El equipamiento del centro es básico pero suficiente para cumplir con el programa de educación básica alternativa o laboral o de emprendimiento.</p>	Estándar 8.2	<p>a. Se posee una sede permanente que puede ser propia, compartida, en uso (usufructo), alquiler o unidad móvil.</p> <p>b. Las instalaciones cumplen con los requisitos que permiten llevar a cabo variedad de actividades planteadas en el currículo del programa e incluye condiciones sanitarias apropiadas a los jóvenes.</p> <p>c. Cuando la modalidad de la formación es exclusivamente a distancia, se tiene, al menos, una sede física permanente para que los jóvenes participantes puedan tener acceso a información y realizar trámites personales.</p>	Estándar 8.3	<p>a. La entidad posee mecanismos para que los jóvenes establezcan y se responsabilicen de las normas para la convivencia pacífica en el centro que favorezcan su aprendizaje.</p> <p>b. La entidad cuenta con un sistema de inscripción abierta todo el año.</p> <p>c. El programa tiene diferentes opciones de jornadas y horarios para que los jóvenes puedan incorporarse y realizar la formación teórica y práctica en varios momentos del año, asistiendo en un horario/amplio u otra según su conveniencia.</p> <p>d. El programa tiene una modalidad de trabajo que conjuga la formación teórica y práctica laboral y de emprendimiento con oportunidades precisas para integrarse y avanzar en el ámbito laboral.</p>
	Estándar 9.1	<p>a. El programa cuenta con un periodo de inscripción y un horario definido para la formación teórica y práctica de los jóvenes.</p>	Estándar 9.2	<p>a. El programa cuenta con un periodo de inscripción determinado y con diferentes horarios de trabajo de acuerdo a las necesidades de los jóvenes, que incluyen un balance en las horas de formación teórica y de prácticas laborales y de emprendimiento.</p>	Estándar 9.3	<p>a. El programa cuenta con un sistema de inscripción abierta todo el año.</p> <p>b. El programa tiene diferentes opciones de jornadas y horarios para que los jóvenes puedan incorporarse y realizar la formación teórica y práctica en varios momentos del año, asistiendo en un horario/amplio u otra según su conveniencia.</p> <p>c. El programa tiene una modalidad de trabajo que conjuga la formación teórica y práctica laboral y de emprendimiento con oportunidades precisas para integrarse y avanzar en el ámbito laboral.</p>
Estándar 10.1	<p>a. La entidad brinda información a los jóvenes de servicios complementarios disponibles en la comunidad.</p> <p>b. La entidad ofrece información a los jóvenes sobre cómo tener acceso en su comunidad a servicios complementarios como bibliotecas, internet, transporte, servicios de comida, guardería, orientación vocacional, apoyo psicopedagógico, entre otros.</p>	Estándar 10.2	<p>a. Se cuenta con una relación de alianza con una o varias entidades que pueden proporcionar dichos servicios complementarios para los jóvenes.</p> <p>b. La entidad cuenta con un catálogo de servicios complementarios que pone a disposición de los jóvenes, con información sobre horarios, acceso y formas de uso, costos, etc.</p>	Estándar 10.3	<p>a. La entidad tiene y brinda, ya sea con recursos propios o tercerizados, servicios complementarios que permitan una atención integral a los jóvenes que atiende y que gestiona de forma eficiente para su uso.</p> <p>b. Cada uno de los servicios complementarios posee condiciones y soportes adecuados, con explicación de forma de acceso y uso, costos, horarios, etc. adecuadas a los jóvenes que atiende.</p>	

2

Dimensión	Nivel básico	Indicadores nivel básico	Nivel intermedio	Indicadores nivel intermedio	Nivel avanzado	Indicadores nivel avanzado
Talento humano	Estándar 11.1 La entidad cuenta con facilitadores con experiencia en trabajar con jóvenes y con estudios universitarios.	a. La entidad tiene definidos y escritos los perfiles de los facilitadores, según las áreas de formación que desarrollan. b. Los facilitadores tienen experiencia comprobada en trabajar con jóvenes. c. Los facilitadores tienen estudios universitarios.	Estándar 11.2 La institución cuenta con facilitadores con estudios universitarios, experiencia en educación básica alternativa y formación laboral, y promueve su formación en educación básica alternativa.	a. Los facilitadores tienen estudios universitarios relacionados con las áreas de formación que desarrollan. b. Los facilitadores tienen experiencia comprobable en educación básica alternativa y formación laboral. c. La entidad tiene e implementa un plan de formación profesional en educación básica alternativa y formación laboral.	Estándar 11.3 La institución cuenta con personal certificado a nivel universitario en educación básica alternativa y formación laboral, y lo actualiza a través de un programa de formación continua.	a. El personal está certificado a nivel universitario en educación básica alternativa y formación laboral. b. La entidad tiene y coordina con la participación del talento humano un programa sistemático de actualización profesional de todo el personal técnico y administrativo, y se evidencia alto compromiso de cumplimiento. c. La actualización profesional siempre va respaldada por la certificación correspondiente.
	Estándar 12.1 La entidad realiza evaluaciones de desempeño de los facilitadores de todas las áreas y del personal administrativo.	a. Se cuenta con herramientas para la evaluación del desempeño de los facilitadores y del personal administrativo. b. Se realizan evaluaciones del desempeño de los facilitadores y del personal administrativo, al menos una vez al año.	Estándar 12.2 La entidad cuenta con un proceso definido para la evaluación de desempeño laboral de facilitadores y personal administrativo, y con base en sus resultados da retroalimentación y acompañamiento.	a. La entidad tiene y aplica procedimientos claros y transparentes para evaluar el desempeño de facilitadores y personal administrativo. b. Existe un proceso de evaluación del desempeño del talento humano con la participación de directivos, jóvenes participantes y por los mismos facilitadores y personal administrativo. c. Se da retroalimentación y acompañamiento a los facilitadores y personal administrativo, con base en los resultados de las evaluaciones.	Estándar 12.3 La entidad implementa un proceso sistemático de evaluación de desempeño de los facilitadores, personal directivo y administrativo, que incluye la retroalimentación constructiva para el crecimiento del equipo y de la organización.	a. La entidad tiene y aplica un proceso sistemático de evaluación de desempeño de los facilitadores, personal administrativo y directivo. b. En la evaluación participan jóvenes, facilitadores, personal administrativo y directivo, representantes de la comunidad educativa y aliados de la organización. c. La evaluación es un proceso continuo que se realiza en varios momentos del desarrollo del programa. d. Los resultados de la evaluación se analizan en reuniones para dar retroalimentación constructiva entre pares y establecer metas para el crecimiento del equipo y de la organización.
Gestión administrativa y liderazgo	Estándar 13.1 La dirección de la entidad provee una supervisión adecuada y se responsabiliza de llevar a cabo la orientación general, acompañamiento y seguimiento en el funcionamiento de las actividades técnicas y administrativas de la entidad.	a. El funcionamiento del programa se caracteriza por el orden, claridad de objetivos, mecanismos de comunicación y lineamientos en el desarrollo técnico y administrativo del programa, que se entrega a los trabajadores recogido en un documento institucional. b. El liderazgo en la entidad se concentra principalmente en la dirección del programa. c. El liderazgo de la dirección de la entidad orienta y facilita el cumplimiento de las metas y planes del programa.	Estándar 13.2 El liderazgo dentro de la entidad se ejerce de la manera compartida entre la dirección y el equipo de trabajo educativo y administrativo para el funcionamiento de la entidad y llevar a cabo nuevas soluciones y propuestas.	a. Se tiene un diseño y se implementa un sistema de liderazgo a diferentes niveles administrativos y técnicos. b. La dirección empodera a los facilitadores y guía hacia mejoras y nuevas metas en los programas de educación básica alternativa, laboral y emprendimiento. c. El equipo de trabajo educativo y administrativo consensúan decisiones, procuran y se responsabiliza por el orden, la claridad en los objetivos y metas y en la operación de la entidad.	Estándar 13.3 El liderazgo dentro de la entidad se ejerce de la manera compartida entre la dirección, el equipo de trabajo, los jóvenes participantes y sus familias para el funcionamiento y crecimiento de la entidad y la comunidad.	a. El liderazgo en la entidad propicia la participación del equipo de trabajo, los jóvenes participantes y sus familias en las decisiones clave para la búsqueda de nuevas soluciones y propuestas. b. Existe la apertura para co-crear las propuestas nuevas y acompañar a diferentes miembros del equipo, los jóvenes participantes y sus familias en sus innovaciones. c. El liderazgo compartido permite que los diferentes actores se sientan a cargo de la implementación de las nuevas propuestas que han elaborado.
	Estándar 14.1 La entidad cuenta con mecanismos de financiamiento para su funcionamiento mediante los aportes de los participantes.	a. Se tiene y ejecuta eficientemente un presupuesto para el desarrollo del curso y el crecimiento del programa o entidad. b. Se cuenta con mecanismos claros y establecidos para la recaudación y ejecución eficiente de fondos por medio de donaciones y/o subvenciones externas. c. La entidad posee criterios definidos para la concesión de becas para los participantes en situación de vulnerabilidad.	Estándar 14.2 La entidad cuenta con mecanismos para financiar su funcionamiento mediante aportes de los participantes, donaciones, becas y subvenciones.	a. Se tiene y ejecuta eficientemente un presupuesto para el desarrollo del curso y el crecimiento del programa o entidad. b. Se cuenta con mecanismos claros y establecidos para la recaudación y ejecución eficiente de fondos por medio de donaciones y/o subvenciones externas. c. La entidad posee criterios definidos para la concesión de becas para los participantes en situación de vulnerabilidad.	Estándar 14.3 La entidad tiene mecanismos sostenibles de financiamiento que incluyen donaciones, alianzas y fuentes de negocios propios que permiten el desarrollo, mejoras en el programa educativo y proyección comunitaria.	a. El presupuesto está diseñado para asegurar la implementación de las innovaciones en el desarrollo del currículo. b. La entidad tiene mecanismos claros y establecidos de financiamiento que incluyen donaciones y alianzas aseguradas a largo plazo. c. La entidad permite a los participantes desarrollar un trabajo dentro del programa, a cambio de la exención o reducción del costo del programa. d. La entidad tiene experiencia comprobable para la aplicación y uso efectivo de recursos para la implementación de programas o ejecución de fondos específicos. e. La entidad genera, mediante la implementación del programa, fondos propios, adicionales de las cuotas, donaciones y subvenciones, para el funcionamiento de la entidad. f. El programa tiene mecanismos claros y establecidos para la utilización de los ingresos generados dentro del programa, para su desarrollo y mejoramiento educativo y para la rendición de cuentas y la proyección comunitaria.
Relación con comunidad	Estándar 15.1 La entidad posee lineamientos y mecanismos de comunicación con los familiares del participante, para lograr su apoyo en el proceso de educación básica alternativa, formación laboral y/o de emprendimiento.	a. La entidad posee lineamientos y mecanismos claros y escritos, para comunicarse con los familiares del participante durante el proceso de formación. b. La entidad logra que los familiares responsables de los jóvenes les den su apoyo para participar en el proceso de educación básica alternativa, formación laboral y/o de emprendimiento.	Estándar 15.2 La entidad tiene mecanismos que propician involucramiento de los familiares de los participantes en algunas actividades que requieren atención o apoyos específicos.	a. La entidad posee mecanismos, claros y escritos, que propician el involucramiento de los familiares del participante para brindarles apoyo durante el proceso de formación. b. La entidad logra que las familias apoyen activamente a los jóvenes, brindándoles los recursos necesarios, utensilios y materiales para el desarrollo de las actividades de educación básica alternativa, laboral y/o de emprendimiento. c. La entidad organiza en forma periódica eventos que involucran a los familiares, (formación de adultos o padres de familia, ferias, actividades culturales, entre otras).	Estándar 15.3 La entidad propicia el espacio de diálogo con los familiares de los jóvenes para que ellos realicen aportes y propongan iniciativas para fortalecer el programa de educación básica alternativa, laboral y/o de emprendimiento.	a. La entidad tiene un mecanismo para comunicarse e involucrar a las familias de los jóvenes para que participen de manera activa en las diferentes actividades del programa de formación. b. La entidad tiene un plan de acción para que las familias apoyen a los jóvenes en el seguimiento y completación del programa de formación. c. La entidad implementa un programa de relación con la familia para que participen y propongan iniciativas para fortalecer el programa de educación básica alternativa, laboral y/o de emprendimiento.
	Estándar 16.1 La entidad posee contactos a nivel local, que le permiten obtener beneficios para la misma entidad y para los jóvenes.	a. La entidad cuenta con un mapa de actores locales clave para el desarrollo de programa (líderes y autoridades municipales, Conoche, asociaciones, empresas, gremiales, etc.) b. La entidad ha realizado actividades para dar a conocer el programa de educación básica alternativa o laboral o de emprendimiento en la comunidad. c. Se tiene comunicación y relación con actores locales clave.	Estándar 16.2 La entidad posee convenios con instituciones locales, nacionales o internacionales para beneficiar a la entidad, a los jóvenes con otras opciones de formación y de servicios, y a la comunidad.	a. La entidad posee aliados que apoyan sus iniciativas y asisten a las reuniones y eventos sobre los temas de competencias básicas, laborales y/o de emprendimiento para jóvenes. b. La entidad realiza en forma periódica actividades para dar a conocer el programa de educación básica alternativa, laboral y/o de emprendimiento en la comunidad. c. En la comunidad se conoce la entidad y su labor. d. Se cuenta con convenios interinstitucionales con aliados locales, nacionales o internacionales que establecen beneficios preciosos para los participantes del programa.	Estándar 16.3 La entidad desarrolla constantemente relaciones con instituciones nacionales e internacionales, y las convierte en convenios de cooperación para beneficiar a los jóvenes con facilidades de formación y servicios, además de acuerdos para lograr certificación, empleo o desarrollo de empresas.	a. La entidad es conocida en la región, en ámbitos nacionales e internacionales para la labor que realiza con jóvenes. b. Representantes de la entidad participan activa y periódicamente en la comunidad/municipalidad en los temas productivos, empresariales y de desarrollo de la juventud. c. La entidad se relaciona con los gremios públicos y de la iniciativa privada siendo percibida como importante actor del territorio para el desarrollo de la juventud. d. Se cuenta con convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales, de cooperación en beneficio de los participantes del programa. e. La entidad cuenta con un documento público para poner a disposición de los jóvenes, opciones y facilidades de formación y servicios con base en los acuerdos interinstitucionales para lograr certificación, empleo o desarrollo de empresas.
Monitoreo, acreditación y certificación	Estándar 17.1 La entidad cumple con los requisitos legales y tributarios establecidos por Estado para su funcionamiento como organización y para desarrollar programas educativos.	a. La entidad posee los documentos legales de su constitución. b. Los documentos legales evidencian que la entidad está autorizada para proveer educación o formación laboral y emprendimiento. c. Los documentos legales evidencian el régimen tributario bajo el que funciona la entidad.	Estándar 17.2 La entidad cuenta con el aval del Mineduc y/o la entidad legítimada de formación laboral a nivel nacional para su funcionamiento que le permite otorgar los certificados correspondientes.	a. Los documentos legales evidencian que la entidad está autorizada para proveer educación básica alternativa, formación laboral y/o emprendimiento. b. La entidad cuenta con documentos legales que le permiten otorgar certificaciones de educación básica alternativa, formación laboral y/o emprendimiento avaladas por el Mineduc, y otras entidades nacionales reconocidas. c. La entidad cuenta con documentos legales que evidencian su manejo ordenado y actualizado acorde con la legislación vigente educativa, laboral y fiscal, entre otros.	Estándar 17.3 La entidad cuenta con el aval de las entidades nacionales correspondientes y de entidades internacionales para la formación educativa y laboral, y la certificación de los jóvenes participantes.	a. La entidad cuenta con acreditaciones a nivel nacional y/o internacional para brindar educación básica alternativa, formación laboral y/o emprendimiento. b. La entidad cuenta con documentos legales que le permiten otorgar certificaciones avaladas por entidades internacionales reconocidas. c. La entidad cuenta con mecanismos de auditoría social que permiten evidenciar a sus participantes, docentes y comunidad educativa en general, el buen manejo de los recursos y de los procesos legales institucionales.
	Estándar 18.1 La entidad utiliza mecanismos para recolectar datos y monitorear su desempeño institucional.	a. La entidad posee indicadores propios para monitorear sus logros. b. La entidad tiene mecanismos establecidos para recolectar datos para monitorear su desempeño institucional. c. La dirección realiza una revisión de los resultados de monitoreo y evalúa avances respecto a los planes institucionales que se han propuesto.	Estándar 18.2 La entidad utiliza estándares de calidad de organizaciones de educación básica alternativa y formación laboral para monitorear su desempeño con base en los datos que recolecta.	a. La entidad tiene mecanismos establecidos para recolectar datos para monitorear su desempeño institucional. b. La entidad utiliza estándares de calidad de organizaciones de educación básica alternativa y formación laboral como referentes para monitorear su desempeño. c. La dirección, con el apoyo del equipo técnico y administrativo, realiza una revisión periódica de los avances institucionales respecto a los estándares de calidad.	Estándar 18.3 La entidad utiliza estándares de calidad de organizaciones de educación básica alternativa y formación laboral para autoevaluar y monitorear sistemática y periódicamente los avances logrados y trazar planes de mejora.	a. La entidad utiliza estándares de calidad de organizaciones de educación básica alternativa y formación laboral como referentes para autoevaluar y monitorear su desempeño institucional. b. La dirección, en coordinación con el equipo técnico y administrativo, jóvenes y comunidad educativa, revisan y autoevalúan periódicamente los avances institucionales respecto a los estándares de calidad. c. La dirección, en coordinación con el equipo técnico y administrativo, y con la activa participación de jóvenes y comunidad educativa establecen planes de mejora y nuevas metas institucionales. d. La dirección y personal de la entidad conocen los procedimientos y documentación necesaria para evaluaciones y procesos de acreditación externas.
	Estándar 19.1 La entidad tiene perfiles y requisitos de ingreso y egreso de los participantes en los programas de educación básica alternativa o formación laboral o de emprendimiento.	a. Existen documentos que definen los perfiles básicos de ingreso y egreso de los participantes. b. Existe un mecanismo de evaluación del cumplimiento de dichos perfiles por parte de los participantes.	Estándar 19.2 La entidad certifica competencias básicas, laborales y/o de emprendimiento con base en los perfiles de egreso establecidos.	a. Existen documentos que definen los perfiles de ingreso de los participantes de acuerdo con los niveles del programa. b. La entidad tiene y aplica mecanismos para certificar las competencias básicas, laborales y/o de emprendimiento de sus participantes.	Estándar 19.3 La entidad certifica competencias básicas, laborales y/o de emprendimiento de sus participantes con base en estándares nacionales o internacionales.	a. Existen documentos que definen los perfiles de ingreso de los participantes, competencias y niveles de cualificación de acuerdo con estándares nacionales o internacionales. b. La entidad tiene mecanismos definidos para certificar las competencias de sus participantes con base en el cumplimiento de los estándares nacionales o internacionales.
	Estándar 20.1 La entidad cuenta con criterios institucionales para monitorear el aprendizaje de los participantes.	a. La entidad tiene lineamientos y mecanismos definidos para evaluar el aprendizaje de los jóvenes participantes. b. La entidad implementa mecanismos para monitorear el aprendizaje de los jóvenes participantes.	Estándar 20.2 La entidad utiliza estándares educativos y laborales para el monitoreo y evaluación del aprendizaje de los participantes y egresados de sus programas.	a. La entidad utiliza estándares como referentes para evaluar el aprendizaje de los jóvenes participantes. b. La entidad implementa mecanismos para monitorear si los jóvenes participantes están alcanzando los estándares de aprendizaje. c. La entidad evalúa y registra la adquisición de las competencias básicas, competencias laborales y/o de emprendimiento de los jóvenes egresados.	Estándar 20.3 La entidad posee un mecanismo de comunicación y de seguimiento de la inserción y desarrollo laboral de sus egresados y utiliza la información recabada para mejorar la calidad educativa de la entidad.	a. Los participantes tienen llevan una sistematización de su aprendizaje como prueba de la adquisición de las competencias básicas, laborales y/o emprendimiento en sus distintos niveles de complejidad. b. La entidad posee un mecanismo de comunicación con sus egresados. c. La entidad posee un mecanismo de seguimiento de la inserción y desarrollo laboral de sus egresados. d. La entidad utiliza la información recabada de sus egresados para mejorar la calidad educativa de sus programas.

IV. Metodología del uso de la Rúbrica de progreso hacia la calidad

Es importante notar que el cambio institucional es un proceso constante dado que las organizaciones son entidades dinámicas y cambian al ritmo de los cambios en el entorno y condiciones externas, así como por el liderazgo y sucesos internos. Por ende, la mejora es continua y busca mejorar la forma de operar y desempeñarse como entidad. Pero, ¿cómo determinar qué se debe mejorar primero? La ***Rúbrica de progreso hacia la calidad*** es un instrumento que da respuesta a la interrogante anterior. A continuación, se presenta el procedimiento de su aplicación y de su uso para la mejora y el logro de los estándares de calidad institucionales.

Aplicación de la rúbrica

La aplicación de la ***Rúbrica de progreso hacia la calidad*** debe estar alineada con los ciclos de la planificación de la organización. Se considera que la rúbrica autoevaluación es una buena base para la generación de los planes de mejora. En este contexto puede aplicarse en los periodos previos a la asignación presupuestaria e incluso antes de la aplicación para los fondos de cooperación u otros programas. La primera autoevaluación puede ser tomada en cualquier momento del año y formará la base para que luego se puedan medir sus avances en el logro de los estándares institucionales; por ende, es muy importante que la primera aplicación sea documentada y preservada por los dirigentes de la entidad.

Posteriormente, la ***Rúbrica de progreso hacia la calidad*** puede ser aplicada de la manera anual o semestral; ya que su uso demasiado frecuente no es recomendable debido a que los cambios que se necesitan implementar para alcanzar los estándares de calidad normalmente toman cierto tiempo y recursos y, no se pueden esperar resultados inmediatos. Sin embargo, el avance en el cumplimiento de los planes de mejora debe ser más frecuente.

Participantes

Para realizar la autoevaluación utilizando la rúbrica se recomienda convocar a un grupo o comité que realice un trabajo objetivo, honesto y claramente enfocado en la mejora institucional, tomando como base los principios de autoevaluación.

Dicho Comité debe ser compuesto por distintos actores del Programa de la Educación Básica Alternativa o Formación Laboral, quienes deben participar en las actividades de aplicación de la ***Rúbrica de progreso hacia la calidad*** y dar el seguimiento para la mejora institucional. Es importante que este Comité sea consistente, y evitar cambiar a sus integrantes, con el propósito de mantener la fluidez en el proceso y que se pueda avanzar con base en los acuerdos previos y tomar las decisiones clave necesarias para la mejora institucional. Lo recomendable es que este Comité incluya:

- a. Directivo (s) y gestores de la entidad.
- b. Representante(s) de los facilitadores o técnicos.
- c. Representante (s) de los jóvenes participantes.
- d. Aliado externo (sector público o privado).
- e. Representante de la comunidad o líder comunitario.

La variedad de perspectivas enriquece el proceso y permite cumplir mejor con los principios de la autoevaluación. Además, la metodología incluye la reflexión profunda que puede darse en el momento de tomar en cuenta varias voces y puntos de vista. La autoevaluación realizada por una persona sola puede ser válida, pero también será sesgada y no permitirá que la organización como tal aprenda y crezca; por lo que es importante que los directivos de las entidades tengan una disposición abierta a buscar y ejecutar nuevas formas de llevar a cabo los Programas y gestionar sus entidades.

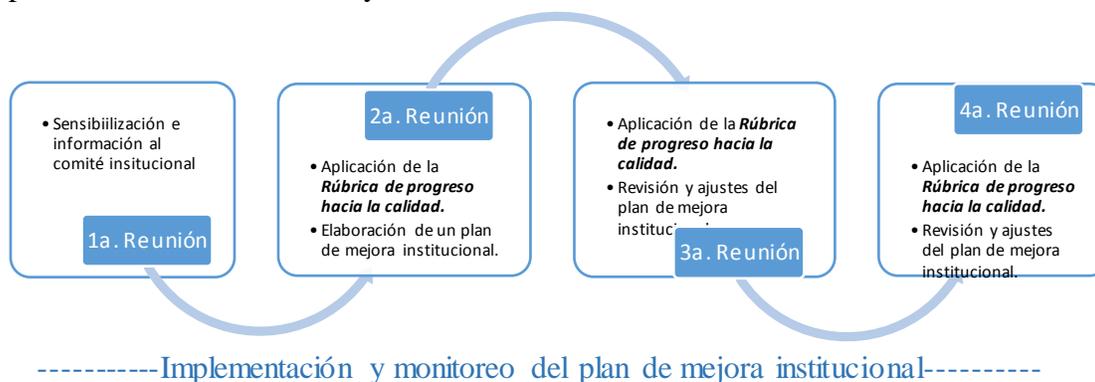
Principios de la autoevaluación

En el momento de llevar a cabo la autoevaluación es indispensable que los actores compartan y tomen en cuenta estos principios básicos. Ellos le facilitarán el proceso de realizar las discusiones y lograr los acuerdos. Se proponen los siguientes principios como base, pero cada entidad puede agregar otros si considera que le ayudarán a mejorar el proceso de autoevaluación.

- **Respeto** – en el contexto de la autoevaluación se trata de la capacidad de reconocer las diferencias en las opiniones que representan distintos puntos de vista ante un tema específico. Cada opinión es válida, aunque puede ser que no todos estén de acuerdo con ella.
- **Honestidad** – es la capacidad de expresar un punto de vista o una opinión de la manera libre, verídica y que refleja la forma de pensar la persona. Siempre hay que percatarse que sea expresada de la manera respetuosa pero el hecho de ser considerado no debe llevar a una distorsión de la realidad.
- **Objetividad** – significa la capacidad de percibir el mismo asunto o problema desde distintos puntos de vista, donde la opinión personal refleja solo una forma de pensar. En la objetividad se busca otros puntos de vista para completar la información o enriquecer la perspectiva.
- **Autocrítica** – se necesita cierta dosis de la capacidad de ver imperfecciones en el programa, su esencia y ejecución. No siempre es fácil enfrentarlo, pero sin este elemento sería muy difícil encontrar la posibilidad de mejora. Hay que tener cautela para no llegar al otro extremo, el perfeccionismo exagerado, donde autocrítica no permita ver los logros y elementos positivos.
- **Deseo de superación** – el espíritu de cada autoevaluación deber ser el deseo de superación y la actitud

Metodología de las sesiones de autoevaluación

La aplicación de la **Rúbrica de progreso hacia la calidad** requiere la conformación de distintos actores relacionados con la entidad para la identificación de lo que la entidad ha logrado en términos de los estándares de calidad y sus respectivos indicadores. Además, requiere de varias reuniones para la aplicación de la rúbrica y la discusión y reflexión grupal respetando los diversos puntos de vista. A continuación, se describen varias consideraciones y el procedimiento de cada fase y reunión.



1. Reunión de sensibilización:

Es recomendable organizar una reunión de sensibilización con el Comité. En dicha reunión, de alrededor de una hora, se recomienda explicar qué tipo de proceso se realizará. Esto es importante, especialmente para los miembros del Comité que no están directamente involucrados en la gestión de la entidad. En esta reunión se presentan:

- El propósito de aplicar la **Rúbrica de progreso hacia la calidad**.
- Los resultados que se desean alcanzar.
- La dinámica y los tiempos que se tardará la reunión.
- La fecha, hora y los compromisos de cada miembro del Comité.
- Responder a cualquier duda que pueda surgir al respecto.

En esta sesión de sensibilización, no se usa ni entrega la **Rúbrica de progreso hacia la calidad**.

2. Primera aplicación de la **Rúbrica de progreso hacia la calidad**:

a. Objetivos:

Realizar una autoevaluación de la entidad e identificar qué estándares institucionales y a qué nivel de los mismos se ha logrado.

b. Materiales:

- Estándares institucionales (para cada participante)
- Rúbrica de progreso hacia la calidad (una por entidad)

- Calcomanías en forma de círculos: verde, amarillo y rojo
- Hojas en blanco
- El directivo de la entidad debe tener los documentos institucionales correspondientes para consulta.

c. Aplicación de la rúbrica:

En la sesión de trabajo se deben seguir los siguientes pasos:

Primera parte: revisión individual (1 hora aproximadamente)

- A cada miembro del comité se le entrega una copia de los estándares institucionales y hojas en blanco.
- Cada persona debe leer los estándares y anotar, en hojas en blanco, su opinión sobre si la entidad cumple o no con los mismos. No se busca la uniformidad de opiniones de los participantes del grupo, sino la honestidad de las percepciones.

Segunda parte: Evaluación del cumplimiento de los estándares y sus indicadores - trabajo grupal (2 horas aproximadamente)

- Se utiliza la rúbrica y calcomanías de los tres colores: verde, amarillo y rojo.
- En grupo, utilizando sus observaciones individuales y luego de un proceso de análisis y discusión interna, se coloca una calcomanía según se considera que la entidad cumple o no con el estándar. Se inicia con los estándares del nivel básico. Para esto se utiliza el siguiente código:

Color de la calcomanía	Significado
	La entidad cumple con todos los indicadores del estándar; se evidencia a través de las políticas y acciones implementadas y los documentos correspondientes de respaldo.
	La entidad cumple, con al menos, uno de los indicadores del estándar. Esto significa que se cumple parcialmente, pero aún no lo ha alcanzado o no tiene los documentos de respaldo que evidencien su cumplimiento.
	La entidad no cumple con ninguno de los indicadores del estándar; esto significa que no lo está trabajando o no cuenta con los documentos de respaldo que evidencien su cumplimiento.

- Cuando se afirma que la entidad cumple con algún indicador, hay que tener la completa certeza de que cumple y puede evidenciarlo con documentos, procesos descritos, objetivos y políticas institucionales escritas y documentadas.
- Si hay divergencia de criterios sobre un indicador, puede ser porque no todos tengan y manejen toda la información; en este caso es importante aclarar cualquier información y tener evidencias para llegar a un consenso. La falta de las evidencias automáticamente descarta el cumplimiento del indicador.
- Si se cumple con el estándar del nivel básico, se pasa al nivel intermedio; si se cumple con el intermedio, se pasa al nivel avanzado.

Tercera parte: Reflexión grupal (1 hora aproximadamente)

Se realiza una reflexión grupal con relación a los siguientes temas:

- En qué nivel de los estándares está la entidad: cuántos en el nivel básico, cuántos en el nivel intermedio y cuántos en el nivel avanzado.
- Cuáles son las dimensiones más fuertes en la entidad.
- Cuáles son las dimensiones más débiles en la entidad.
- Cuáles son los estándares de la rúbrica que aún no han alcanzado, pero que son más fáciles de alcanzar.
- Cuáles son los estándares de la rúbrica que necesitan más atención para cumplirse.
- Qué retos tiene la entidad
- Qué es prioritario para la mejora institucional
- Qué otros temas son relevantes para la entidad.

d. Hallazgos e interpretación de resultados

Al aplicar la rúbrica y hacer la reflexión grupal, los hallazgos se pueden organizar en:

- Elementos existentes por innovar
- Elementos existentes por mejorar
- Elementos no existentes

Si bien el objetivo del proceso es cumplir con todos los estándares de calidad, en cada sesión de aplicación de la rúbrica se necesita un alto nivel de honestidad para obtener un reflejo fiel de la situación real de la entidad y así plantearse metas para la mejora institucional.

e. Establecimiento de metas, preparación de un plan de mejora institucional y seguimiento

Las entidades y sus dirigentes necesitan dar seguimiento y tomar decisiones con base a los hallazgos y reflexiones realizadas. A pesar de que se pueden encontrar varios retos para la entidad, es muy importante priorizar y elegir, en cuáles dimensiones, estándares e indicadores de la rúbrica se focalizará la entidad. Para esto se prepara un plan de mejora y se establece el plazo para lograrlo. A corto plazo, se sugiere seleccionar no más de 3 estándares y sus respectivos indicadores y establecer un plan para lograrlo. Una vez que se alcancen estas, se podrán establecer nuevas metas de mejora.

Para dar seguimiento a la primera sesión del Comité, es necesario establecer sesiones de trabajo para concretar los planes de mejora y que estos sean parte de la planificación anual o semestral de la entidad. La selección de las prioridades es decisión de la propia entidad; pero hay que tomar en cuenta que los planes de mejora deben ser respaldados por la asignación de los recursos necesarios: personal, tiempo, recursos financieros, y la capacidad de ejecución que tiene la entidad. Además, deben considerarse varios factores internos (quienes estarán involucrados en el plan, cuál es la intención de las juntas directivas u otros órganos superiores al comité de autoevaluación, entre otros).

En la sección V se profundiza sobre la planificación de la mejora.

3. Segunda aplicación de la *Rúbrica de progreso hacia la calidad*:

Objetivos:

Esta segunda aplicación de la *Rúbrica de progreso hacia la calidad* tiene como objetivos la revisión de los avances y re-priorización de áreas que necesitan ser trabajadas en la institución para alcanzar los estándares de calidad. Se sugiere que la segunda aplicación se realice seis meses después de la primera aplicación.

Materiales:

- Rúbrica de progreso hacia la calidad (una por entidad)
- Calcomanías en forma de círculos: verde, amarillo y rojo
- Hojas en blanco
- Planes institucionales de mejora
- El directivo de la entidad debe tener los documentos institucionales correspondientes para consulta.

Aplicación de la rúbrica:

Se sugiere que en esta oportunidad participen las personas previamente seleccionadas para el Comité, ya que ellas le darán continuación al trabajo y al flujo de pensamiento hacia la mejora institucional. Es indispensable que las personas encargadas o directivos estén presentes.

Para avanzar en la mejora de la calidad institucional se debe referir a los insumos recopilados en la primera aplicación de la rúbrica y la revisión de los planes de mejora y avances logrados. Es posible que paralelamente a los planes de mejora específicos, se hayan realizado algunas otras actividades que, aunque no fueron priorizadas en la primera reunión y en la planificación, apoyaron para alcanzar los estándares con sus respectivos indicadores. Además, es posible que la entidad haya experimentado otro tipo de cambios, ej. la movilidad de algunas personas en la entidad, fortalecimiento de alianzas, entre otras; varios de estos cambios pueden afectar la forma, de cómo se percibe el cambio logrado.

En la sesión de trabajo se deben seguir los siguientes pasos:

Primera parte: revisión grupal (1 hora aproximadamente)

Se presentan los antecedentes del proceso: objetivos, aplicación de la rúbrica, plan de mejora y síntesis del trabajo institucional.

Segunda parte: Evaluación del cumplimiento de los estándares y sus indicadores - trabajo grupal (1 hora aproximadamente)

- a. Se aplica nuevamente la rúbrica de progreso hacia la calidad siguiendo el mismo procedimiento establecido en la primera aplicación.

Tercera parte: Reflexión grupal (1 hora aproximadamente)

- a. Se hace una comparación de la primera aplicación de la Rúbrica y de la segunda, para identificar avances en el logro de los estándares y los aspectos donde todavía se requiere trabajar.

- b. Se hace una revisión del plan de mejora propuesto, su ejecución, avances, logros y obstáculos.
- c. Se evalúa si los elementos seleccionados en primera oportunidad siguen siendo prioritarios y si es necesario hacer ajustes en las metas establecidas y en el plan para poder alcanzar los estándares de calidad.
- d. Se reflexiona y se proponen formas de avanzar en la implementación de los planes institucionales.

4. Tercera aplicación de la *Rúbrica de progreso hacia la calidad*:

Objetivos:

El objetivo de la tercera aplicación de la *Rúbrica de progreso hacia la calidad* es ver los avances institucionales y establecer nuevas metas para la mejora de la entidad. Se sugiere que la tercera aplicación de la *Rúbrica de progreso hacia la calidad* se realice seis meses después de la segunda aplicación.

Materiales:

- Rúbrica de progreso hacia la calidad (una por entidad)
- Calcomanías en forma de círculos: verde, amarillo y rojo
- Hojas en blanco
- Planes institucionales de mejora
- El directivo de la entidad debe tener los documentos institucionales correspondientes para consulta.

Aplicación de la rúbrica:

Conforme el equipo de trabajo se familiariza mejor con la *Rúbrica de progreso hacia la calidad*, la aplicación fluye con mayor consciencia por parte de los miembros del Comité, y permite fijarse metas más realistas y de mayor alcance para la entidad.

Entre los participantes de la entidad pueden, en la medida de lo posible, estar presentes más personas para ampliar la perspectiva y lograr la mayor empatía con el equipo de trabajo, desde niveles directivos hasta los participantes o beneficiados. Para lograr esto es necesario:

- a. Comunicar bien el objetivo de la sesión de trabajo
- b. Presentar los antecedentes
- c. Generar el sentido de la importancia y beneficios para todos en el proceso de fortalecimiento institucional e implementación de los planes de mejora

La aplicación de la rúbrica sigue el mismo procedimiento de la segunda sesión, y así se continua en otras reuniones en las que se aplique la rúbrica. En cada reunión se debe enfatizar

- a. Las aplicaciones previas de la *Rúbrica*, los hallazgos y resultados obtenidos.
- b. El plan de mejora propuesto, su ejecución, avances, logros y obstáculos.
- c. Metas institucionales y experiencia en el proceso de la mejora de la calidad institucional.

V. Planificación de la mejora

Preparación del plan de mejora institucional

La riqueza de la reflexión proporcionada por la aplicación de la rúbrica, debe convertirse en planes de mejora. Estos deben construirse con base en los hallazgos obtenidos en la autoevaluación. A continuación, se presentan orientaciones para guiar la planificación de la entidad para mejorar sus programas y funcionamiento.

a. Elementos existentes por innovar

Si la entidad ha cumplido con los indicadores y alcanzado estándares a nivel avanzado, significa que ha llevado a cabo una gran labor y tiene una excelente base para buscar la innovación. En toda nueva propuesta es necesario enfocarse en el joven participante de los programas, ya que ellos son la razón principal de ser de la entidad. Es fundamental analizar si la nueva actividad que se propone apoyará a mejorar el desarrollo y aprendizaje de los jóvenes y la calidad institucional. Algunas preguntas que se pueden realizar para planificar la innovación son:

- ¿Qué más se puede hacer o implementar que eleve la calidad institucional y mejore el aprendizaje de los jóvenes participantes?
- ¿Cuáles son las nuevas áreas de actividad en las que la entidad puede incursionar?
- ¿Cómo puede la entidad construir conocimiento con base en sus buenas prácticas?
- ¿Cómo puede la experiencia institucional apoyar a más jóvenes?

b. Elementos existentes por mejorar

Si la entidad ha cumplido con los indicadores y alcanzado estándares a nivel básico o intermedio, necesita dirigir su planificación hacia los niveles más altos de la rúbrica. Algunas preguntas clave son:

- ¿Cuáles son los indicadores que hace falta cumplir para alcanzar el estándar?
- ¿Qué acciones hay que implementar para lograr el siguiente nivel del estándar?
- ¿Hacia qué nivel de estándar se desea llegar y en cuánto tiempo?
- ¿Cuáles son los beneficios que tendrá la entidad con el cumplimiento de estos estándares?

c. Elementos no existentes

Si la entidad no ha cumplido con todos los indicadores para alcanzar un estándar, debe enfocar sus acciones para alcanzarlo y seguir avanzando. Sin embargo, puede ser que lo que haga falta sea la documentación o evidencia adecuada. En este caso se necesita diseñar nuevas acciones o actividades que puedan proveer la evidencia para lograr el cumplimiento de los estándares y sus indicadores correspondientes.

Es importante que el plan de mejora sea alcanzable para que, al cumplirse, provoque una sensación de logro y avance para la entidad. El resultado de la mejora implementada debe tener mejoras en torno a lo que hace la entidad; no se trata de crear más procedimientos y documentos, pero sí generar las evidencias, sistematizaciones, herramientas, procesos que faciliten los procesos de formación, fortalezcan la organización y le permitan avanzar y alcanzar los estándares establecidos en la *Rúbrica de progreso hacia la calidad*.

Se sugiere que el plan de mejora institucional contemple los siguientes elementos:

- Dimensión clave
- Estándar que se quiere alcanzar
- Resultado esperado o indicadores que se busca lograr
- Actividades
- Responsable/s de su implementación
- Equipo de trabajo
- Recursos necesarios
- Medición del resultado (cómo se sabrá que se está cumpliendo)
- Fecha de inicio y de fin.

En el **Anexo 1** se presenta una matriz de planificación con los elementos mencionados; sin embargo, si la entidad ya posee una planificación, lo que puede hacer es identificar en la misma qué se hará para alcanzar los estándares de calidad.

Vale la pena mencionar que para lograr un estándar se puede necesitar más de una actividad. Por otro lado, una actividad puede tener varias sub-actividades o tareas, que pueden tener diferentes tiempos de inicio o finalización, por lo que es necesario ordenarlas en una secuencia lógica que permita su realización y monitoreo, teniendo el cuidado de no enfocarse en la realización de actividades sino en la mejor institucional en beneficio de los jóvenes participantes de los programas de formación.

Implementación del plan de mejora institucional

Es importante que el plan sea construido en forma colectiva, con la participación de directivos y de la comisión que participa en el proceso de aplicación de la Rúbrica de progreso hacia la calidad. Además, es necesario que todas las personas de la entidad sepan que hay un plan de mejora institucional y que se está trabajando en el mismo, idealmente que participen en su implementación. Como parte de este proceso, se requiere sensibilizar con diferentes grupos para que:

- **El equipo directivo** de la entidad esté informado, valide y apoye la implementación del plan.
- **El equipo administrativo-financiero** para que apoye en la asignación y gestión de los recursos y actividades incluidas en el plan.
- **El equipo de los facilitadores y técnicos**, para que se involucren y se corresponsabilicen de la mejora institucional.
- **Los participantes** sepan que la entidad está trabajando para mejorar y alcanzar estándares de calidad que serán de beneficio para ellos. Esto es un elemento motivador y genera la sensación de pertenencia a la institución.

- **Los actores clave de la comunidad educativa** para que apoyen y participen activamente en la mejora institucional. Cuando se observan cambios positivos es más viable conseguir apoyo adicional para las entidades.

Monitoreo del plan

Es necesario hacer un monitoreo constante de la implementación del plan de mejora. Esto permite asegurar que se están realizando las acciones planteadas, su pertinencia y hacer adecuaciones si fuera necesario. Es recomendable que se esté monitoreando en las reuniones regulares del equipo directivo o coordinador de la entidad.

En el **Anexo 2**, se presenta un formato que puede ayudar a la entidad en los procesos de revisión de los planes. Este posee los mismos elementos del plan, sólo se solicita que se evalúe si una actividad dada se realizó en el tiempo estipulado, está en proceso o aún pendiente por realizarse dentro de las fechas preestablecidas. De esta manera, se puede fácilmente detectar atrasos, identificar su razón y tomar decisiones en referencia al futuro de la actividad específica, para brindar más apoyo o atención para su cumplimiento con el propósito de alcanzar los estándares institucionales de calidad.

Bibliografía

Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2005). *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. Madrid: McGraw Hill.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.

USAID Leer y Aprender (2015). *Caracterización de Experiencias de Educación Básica Alternativa y Formación para el Trabajo*. Guatemala.

_____ (2016). *Estándares de Calidad de Entidades de Educación Básica Alternativa*. Descargado de: <http://usaidlea.org/publicaciones/documentost233cnicos.html>

Anexo 1. Formato de Plan de mejora institucional

Nombre de la Entidad _____ Fecha _____

Objetivo: _____

Dimensión clave	Estándar que se quiere alcanzar	Resultados esperados o indicadores	Actividades	Descripción, detalle u observaciones	Medición de resultado	Responsable/s de su implementación	Equipo de trabajo (todos los involucrados)	Recursos	Fecha de inicio	Fecha de finalización

Anexo 2. Formato para monitoreo del Plan de mejora institucional

Nombre de la Entidad: _____ Fecha: _____

Dimensión clave	Estándar que se quiere alcanzar	Actividades	Resultados esperados o indicadores	Estatus			Tareas de seguimiento	Responsable/s
				Pendiente	En proceso	Finalizado		

USAID Leer y Aprender
Sitio en internet: www.usaidlea.org