

eurocounsel



En apoyo de la empleabilidad

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Elementos
clave de
una buena
práctica



Evaluación de
los servicios

Utilización
de la tecnología
de la información



FUNDACIÓN EUROPEA
para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo es un organismo autónomo de la Unión Europea que tiene por misión contribuir a la formulación de futuras políticas sobre asuntos sociales y relacionados con el trabajo. Para más información, puede visitarse el sitio de la Fundación en Internet: <http://www.eurofound.ie>

Estas guías son obra de Glenys Watt, Directora de Blake Stevenson Ltd, empresa de consultoría especializada en desarrollo social y económico. Glenys Watt ha sido la coordinadora del programa Eurocounsel desde el comienzo del mismo.

En apoyo de la empleabilidad
*Guías de buenas prácticas en materia de
orientación y asesoramiento sobre empleo*

Glenys Watt



FUNDACIÓN EUROPEA
para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999

ISBN 92-828-4259-2

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 1999

La solicitud de los derechos de traducción o reproducción debe dirigirse al Director de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Wyattville Road, Loughinstown, Co. Dublin, Irlanda.

Printed in Ireland

La presente publicación está impresa en papel blanqueado sin cloro procedente de bosques de repoblación del norte de Europa. Por cada árbol talado, se planta como mínimo otro.

	Página
Introducción	1
Elementos clave de una buena práctica	3
Evaluación de los servicios	13
Utilización de la tecnología de la información	25
Bibliografía	35



Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Introducción

Eurocounsel es un programa de investigación-acción que analiza las formas de mejorar los servicios de orientación y asesoramiento sobre empleo para los desempleados de larga duración y para quienes corren el riesgo de encontrarse en esa situación. Puesto en marcha por la Fundación en 1991, está basado principalmente en los trabajos realizados en diez áreas locales del mercado de trabajo de seis Estados miembros de la UE (Dinamarca, Alemania, España, Irlanda, Italia, y el Reino Unido) durante un período de seis años. Este énfasis en la investigación-acción significa que el programa ha establecido contactos con los interlocutores clave del sector, ha estimulado el desarrollo de los servicios y ha producido estudios de caso y guías de buena práctica. Como resultado de todo ello, el programa ha demostrado que en un mercado de trabajo en constante evolución, la orientación y el asesoramiento en materia de empleo deben desempeñar las siguientes funciones principales:

- ayudar a las personas a desarrollar sus destrezas y su capacidad de autoevaluación, búsqueda de información y toma de decisiones, de modo que puedan enfrentarse al complejo mundo laboral y convertirse en auténticos practicantes de la formación permanente, y
- proporcionar a los responsables de la formulación de políticas y a los profesionales los instrumentos necesarios para que los puestos de trabajo vacantes y las plazas de los cursos de formación sean asignados de una manera más eficaz y en un contexto de política activa en materia de mercado de trabajo.

Los resultados pormenorizados del programa Eurocounsel han sido publicados en una serie de informes que se relacionan al final de la presente publicación. La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, la organización que puso en marcha el programa Eurocounsel y se ha encargado de su gestión, ha considerado que, dada la abundancia de materiales procedentes del programa, podría ser útil elaborar unas guías breves orientadas a poner de relieve aspectos relacionados con las buenas prácticas tal y como han surgido del programa. Esta idea es resultado del éxito que ha obtenido la publicación de *A Guide to Good Practice in Labour Market Counselling* [Guía de buenas prácticas en materia de asesoramiento sobre el mercado de trabajo] elaborada en 1994, que ha tenido una acogida igualmente buena entre los responsables de la formulación de políticas y los asesores profesionales. Se han elaborado otras dos guías que ponen de relieve las buenas prácticas en el seguimiento y evaluación de los servicios de orientación y asesoramiento, así como en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. Para facilitar su consulta, las tres guías se incluyen en esta publicación. A continuación se ofrece un breve resumen de cada una de ellas:

Elementos clave de una buena práctica

En esta primera guía de la serie se exponen los elementos clave de una buena práctica en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo, resultantes de los trabajos de Eurocounsel y de los conocimientos y experiencia de los investigadores, los responsables de la formulación de políticas y los profesionales del sector. El objetivo de la guía es proporcionar un resumen de buenas prácticas que sirva de ayuda a profesionales y responsables de la formulación de políticas.

Evaluación de los servicios

En esta guía se indica cómo medir y evaluar los servicios de orientación y asesoramiento a fin de mejorar su calidad y eficacia. Se examina y define además la calidad en relación con estos servicios.

Utilización de la tecnología de la información

En la última guía se resumen algunos de los avances clave en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en la prestación de orientación y asesoramiento en el contexto del mercado de trabajo. Se ponen de relieve las buenas prácticas, prestándose especial atención a aquellas soluciones que permiten que las personas y sus necesidades sigan siendo la principal prioridad.

En el marco del programa Eurocounsel el término «asesoramiento» se ha utilizado para hacer referencia a todos los procesos siguientes:

- suministro de información (sobre formación y oportunidades de trabajo, prestaciones sociales y programas del mercado de trabajo);
- orientación (sobre opciones profesionales);
- consejo (una posible solución o procedimiento a seguir);
- asesoramiento (para que las personas sean capaces de tomar decisiones).



Eurocounsel: en apoyo de la empleabilidad

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Utilización de la tecnología de la información

Evaluación de los servicios

Elementos clave de una buena práctica



Buena práctica - buena política

El empleo es una de las máximas prioridades en Europa: el Tratado de Amsterdam reafirma el compromiso de la Unión Europea en este sentido, y a raíz de la Cumbre sobre el Empleo de 1997 se ha confirmado una nueva estrategia de empleo europea. Existe un programa de acción de cuatro puntos que comprende el fomento de un nuevo clima de **espíritu empresarial** que impulse la creación de más y mejores puestos de trabajo; una especial concentración en la **capacidad de inserción profesional**, a fin de reducir las lagunas de capacitación y dotar a un mayor número de posibles trabajadores de la preparación necesaria para ocupar los puestos de trabajo de nueva creación; la necesidad de fomentar la **adaptabilidad** para que tanto las empresas como la fuerza laboral estén debidamente preparadas para superar e incluso promover los cambios en el lugar de trabajo y, apuntalando todo ello, la defensa de la **igualdad de oportunidades**, para que la economía se beneficie de la formación de todos sus ciudadanos.

Una orientación y un asesoramiento eficaces son fundamentales para poder ejecutar con éxito este programa de acción, y el programa Eurocounsel ha permitido hasta ahora poner de relieve muchos elementos de buena práctica en la prestación de servicios de asesoramiento. En los países participantes en el programa encontramos ejemplos de dichos elementos, pero queda aún un largo camino por recorrer hasta que todos ellos lleguen a formar parte integral de la prestación de asesoramiento en toda la Unión Europea. Al mismo tiempo, dadas las altas tasas de desempleo existentes y los problemas sociales que ello supone, nunca ha sido mayor la necesidad de disponer de servicios de asesoramiento de alta calidad. El asesoramiento tiene un importante papel que desempeñar, consistente no sólo en contribuir a que el mercado de trabajo funcione de forma más eficiente, sino también en combatir la exclusión social. El asesoramiento puede desempeñar además un papel decisivo en la introducción del cambio preconizado en el Libro Blanco sobre la Política Social Europea: pasar de un enfoque pasivo a otro más activo y, en concreto, cambiar el objetivo de la ayuda social por un objetivo de actividad económica.

Las buenas prácticas prosperan cuando se dan una serie de condiciones previas, entre las que se incluyen:

- la existencia de servicios de asesoramiento para todos los adultos que están desempleados o corren el riesgo de estarlo;
- la existencia de servicios de asesoramiento gratuitos para los desempleados o personas sin ingresos;
- la participación voluntaria y activa de los usuarios en el proceso de orientación y asesoramiento.

Con este trasfondo, la presente guía analiza las buenas prácticas en los siguientes ámbitos:

- acceso a los servicios;
- prestación de los servicios (incluidos los procedimientos, la formación y la planificación);
- seguimiento y evaluación de los resultados.

Los ejemplos que se recogen en el presente documento proceden de «Eurocounsel: compilación de estudios de caso» y de los informes nacionales (véase Bibliografía, p. 35).



Acceso a los servicios

La buenas prácticas en lo relativo a facilitar a las personas el acceso a los servicios abarcan aspectos tales como el acceso físico y el acceso a través de la información, así como la creación de un ambiente y un entorno idóneos para que las personas recurran al asesoramiento. Algunas de estas prácticas son las siguientes:

Creación o adaptación del acceso físico.

Cualquier persona adulta debe poder acceder al edificio en el que se ofrece el asesoramiento y a sus servicios; deberá prestarse especial atención a las necesidades de las personas con discapacidades y de las personas solas con hijos a su cargo; los edificios deben ser cómodos y acogedores.

Desarrollo de servicios descentralizados, como los que se ofrecen a nivel de barrio o vecindario, para que los interesados no se vean siempre obligados a realizar largos desplazamientos para acceder a los servicios.

Entre los ejemplos de buenas prácticas se incluyen los servicios proactivos de colaboración entre los equipos de desarrollo comunitario y los grupos locales (Irlanda) y llevar los servicios a lugares habituales de reunión, como el bar del barrio (Erfurt, Alemania).

Inclusión de módulos de orientación en los programas de empleo destinados a los desempleados de larga duración.

El acceso queda garantizado al llevar los servicios de orientación a los participantes, en lugar de asumir que éstos pueden hacer uso de servicios ofrecidos fuera de estos programas (Irlanda).

Elaboración de directorios y guías de servicios de asesoramiento de cada zona.

Los interesados pueden encontrar, o se les puede indicar fácilmente dónde encontrar, información sobre lo que se ofrece exactamente, dónde se ofrece y quién lo ofrece; la utilización de la tecnología de la información resulta muy útil en este caso, al igual que el suministro de folletos en los que se describan los servicios existentes.

Creación de un punto central en una comunidad o ciudad en el que se facilite información detallada sobre qué servicio de asesoramiento es el más indicado para las necesidades de cada persona.

En algunas ciudades del Reino Unido se han establecido centros de servicios de orientación y asesoramiento en materia de educación, formación y oportunidades de trabajo.

Elaboración y divulgación de información clara sobre lo que los interesados pueden esperar de un servicio de asesoramiento.

Dicha información se puede exponer, por ejemplo, en un cartel colocado en la entrada principal del local en el que se proporciona el servicio.

Adaptación de la información y la publicidad a los distintos colectivos.

Es importante asegurarse de que la falta de información o el desconocimiento del idioma del país no impide el acceso de las mujeres que desean reincorporarse al mercado de trabajo, las minorías étnicas, las personas no inscritas, etc.; los servicios deben tener en cuenta los aspectos culturales: en Bradford (Reino Unido) los asesores se desplazaban hasta los lugares de reunión de sus clientas asiáticas, en vez de esperar que éstas acudieran a la agencia.

Establecimiento de un buen sistema de contactos entre los proveedores de asesoramiento de cada zona.

De esta forma, se puede remitir con facilidad y acierto a los clientes al mejor servicio al que pueden acceder en un momento determinado; en Dinamarca existen redes locales y regionales de asesores profesionales que están conectadas a una red de ámbito nacional.

Apoyo a las iniciativas de autoayuda que pueden mejorar el acceso de determinados interesados.

Las *Arbeitsstiftungen* (fundaciones de trabajo) austríacas fomentan la participación directa de los trabajadores que han perdido su empleo en el establecimiento de sus propios servicios.



Prestación de servicios de asesoramiento Cómo proporcionar un servicio de calidad

Los servicios de asesoramiento se esfuerzan cada vez más por ofrecer unas prestaciones de la más alta calidad posible, que no sólo atiendan las necesidades del cliente, sino que además presenten una buena relación coste-eficacia. Se está desarrollando una práctica de calidad que permite alcanzar estos dos objetivos. Entre los elementos más importantes se incluyen los siguientes.

En la prestación de asesoramiento hay que intervenir sin pérdida de tiempo.

La intervención debe tener lugar antes de que la persona se quede sin empleo o tan pronto como lo pierda, a fin de reducir el riesgo de desempleo de larga duración; las *Arbeitsstiftungen* austríacas son un buen ejemplo de ello.

Debe existir un servicio de asesoramiento permanente de apoyo.

Este servicio estaría destinado a quienes se reincorporan al mercado de trabajo después de un largo período de desempleo y a aquellos que desean recibir un asesoramiento constante de apoyo durante el período de readaptación a la vuelta al trabajo.

Los asesores deben poder demostrar lo siguiente.

Deben tener perfectamente claro qué formas de asesoramiento pueden ofrecer y a qué nivel, y saber adónde deben enviar a un cliente en caso de que ellos no puedan atender sus necesidades concretas; el establecimiento de una red de contactos puede ser útil para el profesional a este respecto.

Los asesores deben poder ofrecer directamente servicios de asesoramiento de distintos tipos, o tener acceso a los mismos.

De este modo es posible satisfacer las diferentes necesidades de las personas que buscan ayuda, recurriendo a otras organizaciones en caso necesario.

Los desempleados deben tener acceso a servicios de asesoramiento no asociados directamente a prestaciones sociales.

En muchos países se han dado avances en el suministro de servicios de asesoramiento a través de organizaciones sin ánimo de lucro.

Deben existir servicios específicos para determinados colectivos.

Entre estos últimos se incluyen los desempleados de larga duración, las mujeres que se reincorporan al mercado laboral y las personas con discapacidades; ejemplos de este tipo de servicios específicos son los servicios destinados a las mujeres (Alemania, Austria y el Reino Unido), los servicios destinados a minorías étnicas (Reino Unido) y los destinados a inmigrantes (Italia).

Deben existir recursos suficientes para que los asesores profesionales puedan dedicar a cada cliente todo el tiempo que sea necesario.

Procedimientos de asesoramiento

Los aspectos y cuestiones de buena práctica que se plantean en los procedimientos de asesoramiento tienen que ver con la receptividad, el respeto y un enfoque integral. Asimismo, cada vez son mayores el interés y la sensibilización con respecto al valor de mantener registros precisos de los clientes, de realizar un seguimiento de los mismos y de contar con un sistema de remisión adecuado. A continuación se proponen varios elementos clave de buena práctica en el proceso de asesoramiento.

Las bases sobre las que se trabajará con el cliente deben establecerse claramente al comienzo.

El cliente debe ser tratado con **respeto**.

Las **necesidades del cliente** deben ser el elemento central del proceso de asesoramiento.

Lo discutido en la entrevista de asesoramiento debe considerarse estrictamente **confidencial**, a menos que el cliente decida otra cosa.

En el local en que se ofrece el asesoramiento debe estar garantizada la **privacidad**, en términos de visión y audición, y no deberán permitirse las interrupciones.

Debe adoptarse un **enfoque integral** de las necesidades del cliente, reconocer que el asesoramiento centrado en cuestiones profesionales y del mercado de trabajo debe poder desvelar otras necesidades de asesoramiento (de carácter social, psicológico y práctico) y atenderlas en consonancia con la preparación, la experiencia y el papel del asesor y de las necesidades y los deseos del interesado.

Las **remisiones a otras agencias** deberán ser precisas, oportunas y adecuadas.

El asesor debe mantener un **registro preciso y coherente**, al que el cliente debe tener acceso.

Debe existir un **sistema de seguimiento** que permita al cliente y al asesor ir evaluando los progresos en relación con los objetivos establecidos.

Se debe **recopilar y gestionar** de forma precisa y adecuada **información** sobre el mercado de trabajo, educación y oportunidades de formación para el cliente; la tecnología de la información puede ser de gran ayuda en la gestión de dicha información, pero deberá ser actualizada continuamente.

El asesor deberá poder ser flexible (con el tiempo y los métodos) para adaptarse a las necesidades individuales de cada cliente, en vez de ofrecer un proceso estándar para todos. Debe existir **flexibilidad y variedad** en los métodos utilizados: por ejemplo, entrevistas personales, trabajo en grupo, paquetes informáticos interactivos, televisión y otros medios de comunicación.

Se deben fomentar y apoyar los sistemas de **asesoramiento en grupo o de asesoramiento de autoayuda**; este aspecto ha recibido especial atención en Dinamarca y otros países, como el Reino Unido y Austria, donde se han planteado situaciones de despido colectivo en grandes empresas, y algunos de los que iban a perder su empleo recibieron formación para actuar como asesores de grupo.

Formación y perfeccionamiento de asesores profesionales

Está surgiendo una nueva especialización en el ámbito del asesoramiento que se centra en todos los aspectos del mercado de trabajo, la educación y las oportunidades de formación, y que combina los conocimientos y la experiencia de varios tipos de profesionales de la orientación y el asesoramiento.

Los siguientes puntos son importantes para una buena práctica en esta área.

Los asesores deben recibir una formación inicial completa en este ámbito especializado en expansión.

Existe una creciente toma de conciencia de que está naciendo una nueva profesión, cuyos miembros ofrecen orientación tanto en lo relativo a la educación y la formación como a las oportunidades del mercado de trabajo. Esta «nueva» profesión debe ser reconocida mediante la titulación correspondiente.

Debe fomentarse el establecimiento de redes de contactos con otros profesionales y organismos de asesoramiento de la misma zona geográfica.

Algunos ejemplos de esta práctica son los comités regionales oficializados de asesoramiento de Dinamarca y las redes de orientación para adultos del Reino Unido.

Los asesores deben tener acceso a información actualizada y práctica sobre el mercado de trabajo.

Hay indicaciones de que, en muchos países, los profesionales de esta especialidad no se encuentran debidamente equipados en esta área. Debe fomentarse el establecimiento de relaciones con los empresarios y los sindicatos.

Deben crearse equipos pluridisciplinarios.

Dichos equipos estarían formados por profesionales con destrezas y conocimientos en materia de educación, formación, oportunidades del mercado de trabajo y problemas sociales, así como en materia de servicios especializados para necesidades concretas.

Deben ofrecerse oportunidades para el perfeccionamiento y la formación en la práctica con clientes.

Se trataría de visitas de estudio y de observación a organismos de asesoramiento de otros países europeos (de utilidad tanto para los profesionales como para los responsables de la formulación de políticas); durante la segunda fase de Eurocounsel se organizó un programa piloto de visitas de estudio para profesionales: los participantes lo consideraron muy útil para reflexionar sobre su propia prestación de servicios y las posibilidades de transmisión de experiencias.

La supervisión del personal y el apoyo al asesor deben ser constantes.

Planificación y prestación de servicios

En general, las buenas prácticas en materia de planificación y prestación de servicios giran en torno a aspectos tales como la participación de los interlocutores sociales –empresarios y sindicatos – y de organizaciones de los sectores público y voluntario en acuerdos de asociación; la descentralización de la prestación, la participación de los usuarios en el diseño, la planificación y la evaluación de los servicios de asesoramiento. Los siguientes son elementos clave de la buena práctica en este ámbito.

Debe desarrollarse un enfoque asociativo.

Los empresarios, los sindicatos y los organismos gubernamentales deben trabajar juntos en la planificación y prestación de servicios de asesoramiento a nivel nacional, regional y local.

El acceso a los servicios debe planificarse de manera que se pueda ayudar a los usuarios, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, a tomar decisiones sobre su propio desarrollo en relación con el mercado de trabajo.

Poniendo servicios de asesoramiento de alta calidad a disposición tanto de los desempleados como de los que tienen un puesto de trabajo se evita que se estigmatice a las personas desempleadas, se previene el desempleo y se favorecen las transiciones sin sobresaltos en el mercado de trabajo, evitándose así el despilfarro de recursos humanos.

Se deben descentralizar los servicios para poder enfocarlos mejor hacia las necesidades locales.

Las empresas locales que se crearon en el marco del Programa para el progreso económico y social en Irlanda han facilitado una orientación más específica de los servicios para atender las necesidades de las personas en el contexto de las condiciones del mercado de trabajo local.

Los servicios de asesoramiento deben estar abiertos a la innovación para poder responder eficazmente a las necesidades de los clientes.

Un subcontratista del servicio público de empleo del Reino Unido que proporciona servicios de asesoramiento sobre el mercado de trabajo a los desempleados de larga duración, contrató a un asesor en materia de deudas, porque ésta era el área que más preocupaba a los usuarios.



Seguimiento y evaluación de los resultados

La medición de la prestación de asesoramiento está adquiriendo una creciente importancia en Europa, debido a que persisten el desempleo y el desempleo de larga duración y a que se impone la necesidad de utilizar eficazmente los recursos. El informe final de la Comisión Europea sobre el programa ERGO I relativo al desempleo de larga duración apuntaba que, en relación con otras intervenciones sobre el mercado de trabajo, el asesoramiento resulta más económico y presenta una mejor relación coste-eficacia.

En este ámbito se han observado los siguientes elementos integrantes de una buena práctica.

Los **objetivos** del servicio a que tienen acceso los asesores y los clientes deben ser claros para todos los interesados; resulta de utilidad que figuren claramente escritos en folletos y carteles que estén a disposición de todos.

En el momento de poner en marcha el servicio deberán establecerse **procedimientos de seguimiento y evaluación** que sean acordes con los objetivos que se persiguen.

Los indicadores para **evaluar los progresos** en la prestación de servicios deberán acordarse por adelantado, al igual que los utilizados para evaluar los progresos de los distintos clientes.

Se deben fijar **objetivos para cada cliente** y planificar posibles resultados al inicio de la relación cliente-asesor; en este sentido, es de utilidad el desarrollo de **planes de acción individuales**.

Deben establecerse procedimientos que permitan recibir la **reacción de los clientes**; dicha reacción puede servir, a su vez, para mejorar la prestación de los servicios y el marco de las políticas.

Deben desarrollarse criterios de **medición cualitativa y cuantitativa** con fines de seguimiento y evaluación; en este tema de la medición se ha trabajado intensamente, especialmente en Dinamarca y el Reino Unido. Cada vez son más los usuarios a los que se les pide su opinión sobre la calidad del servicio. En la guía sobre evaluación de los servicios se profundiza más en esta cuestión.



Eurocounsel: en apoyo de la empleabilidad

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Elementos clave de una buena práctica

Utilización de la tecnología de la información

Evaluación de los servicios



Trasfondo de políticas

Los servicios de orientación y asesoramiento tienen un importante papel que desempeñar en la consecución de los objetivos establecidos en las directrices europeas para el empleo en 1998: ayudan a las personas a mejorar su capacidad de inserción profesional, a hacer frente a los cambios y a encontrar oportunidades. Su objetivo es ayudar a las personas a realizar su propio potencial, por lo que son un elemento clave de la igualdad de oportunidades. Conviene evaluar el éxito de estos servicios en relación con estos objetivos de alcance europeo, además de con los propios objetivos de sus proveedores. Las «Orientaciones para las políticas de empleo de los Estados miembros» presentadas en la Cumbre sobre el Empleo ponen de relieve la necesidad de supervisar y evaluar las acciones en este ámbito, y de alentar a los Estados miembros y a las distintas organizaciones a emprender esta tarea.



¿Qué es calidad?

La calidad es un aspecto clave en toda prestación de servicios. En esta guía se ofrecen indicaciones sobre cómo medir y evaluar los servicios de orientación y asesoramiento al objeto de mejorar su calidad y eficacia. Para ello es necesario saber qué significa calidad en este contexto. Se puede evaluar la calidad de los recursos y los procesos utilizados en la prestación del servicio, o bien se pueden medir sus resultados. A este respecto, cabe hacer hincapié en la evaluación de la calidad de lo que hace el asesor o en lo que piensa el cliente de los servicios prestados. En estos últimos años se ha hecho mucho más hincapié en la opinión del cliente, y se ha desarrollado una serie de encuestas entre los clientes para garantizar que dichas opiniones son tenidas en cuenta. La desventaja de depender únicamente de lo que opina el cliente es que algunos pueden tener escasas expectativas de lo que puede ofrecer este servicio y, en tal caso, sus estándares de calidad serán bajos.

Otro enfoque consiste en centrarse en los sistemas de la organización, incluida la información financiera, el perfeccionamiento del personal y la comercialización. Se han establecido normas de calidad que sirven de baremo para hacer las evaluaciones: la ISO9000 y la EFQM son las dos normas europeas más utilizadas. El peligro de este enfoque es que la organización se concentre tanto en las tareas administrativas necesarias para demostrar que todos sus sistemas alcanzan el nivel necesario, que pierda de vista la necesidad de ofrecer calidad en su trabajo con los clientes. En la práctica, lo que hace falta es una combinación de pruebas:

- de que existen sistemas de administración y de que funcionan eficazmente, y
- de que la calidad y eficacia de la prestación está siendo supervisada a través de la reacción del cliente, encuestas entre el personal y auditorías externas.

Normas de calidad

Las normas de calidad proporcionan criterios y medidas previamente acordados para evaluar si todos los aspectos del servicio de orientación presentan cierto nivel de calidad. La norma propiamente dicha suele adoptar la forma de una declaración que describe su objetivo. Las normas de calidad pueden utilizarse para evaluar medidas normativas en una serie de proveedores de servicios de orientación o bien en el seno de una sola organización. En este último caso, las normas de calidad deben referirse a la comercialización y promoción del servicio, la información utilizada, la entrevista de orientación, la competencia del personal, el establecimiento de una red de contactos, el sistema de remisión y los procesos de seguimiento y evaluación. Resulta de utilidad que las normas se establezcan a nivel nacional, de manera que todas las organizaciones funcionen dentro del mismo marco de calidad. La calidad debe estar muy arraigada en la organización, de modo que se halle presente en todos los aspectos señalados más arriba.

Ejemplo de una norma de calidad

(El presente ejemplo ha sido extraído de las normas de calidad establecidas en el Reino Unido. Ilustra los elementos que puede comprender una norma de calidad)

Título:	Comercialización y promoción
Declaración (objetivo):	Existe un proceso eficaz que permite que clientes actuales y potenciales conozcan al proveedor y sepan qué se ofrece.
Criterios:	La disponibilidad de información y de asesoramiento y orientación se anuncia con toda claridad y se promociona entre la población objetivo.
Medido por:	El 80% de los clientes consultados responde AFIRMATIVAMENTE a las dos preguntas siguientes: P1: ¿Le resultó fácil averiguar qué se ofrecía? P2: ¿Considera adecuada la promoción del servicio? Hacer la misma comprobación con un cliente oculto.

Fuente: The Guidance Council (1997) Quality Standard for Learning and Work, HMSO.

En cierto sentido, no es posible medir la calidad, simplemente existe, y la reconocemos instintivamente en cuanto la vemos. Pero al intentar evaluar los servicios de orientación y asesoramiento, es importante utilizar una serie de instrumentos y mediciones que permitan examinar los recursos, los procesos, los sistemas y los resultados, y tener plenamente en cuenta la opinión de los usuarios y de aquéllos que proporcionan el servicio, los profesionales.

El enfoque desarrollado durante el programa Eurocounsel para examinar los servicios de orientación y asesoramiento se ha centrado en las diferentes fases del servicio en las que participa el cliente: el acceso al servicio, los procesos que intervienen (incluidos los sistemas de la organización) y los resultados del servicio proporcionado. Éste es el modelo utilizado en esta guía para describir los diferentes tipos de información que puede recabarse para medir y evaluar los diferentes aspectos del servicio que se desea medir.



Los temas

El enfoque de la medición y evaluación de la orientación y el asesoramiento deberá establecerse caso por caso, en función del tipo de servicio que se ofrezca y del tipo de proveedor. Entre los proveedores se incluyen los servicios públicos de empleo, los servicios de orientación profesional para adultos, los proveedores de cursos de perfeccionamiento del personal en las empresas y organizaciones no gubernamentales que tienen el objetivo de satisfacer necesidades específicas de los usuarios (un alto porcentaje de estas últimas reciben fondos públicos, por lo que están sometidas a reglas de transparencia democrática). Cada uno tiene sus propios objetivos en lo que respecta a la orientación y el asesoramiento. Los enfoques culturales y la experiencia en relación con los métodos de medición y evaluación varían entre los distintos países. Algunos, como Dinamarca y el Reino Unido, cuentan con una sólida tradición en este ámbito, mientras que otros apenas están empezando a desarrollar un marco y un enfoque de la medición. A pesar de ello, pueden identificarse algunas prácticas y planteamientos comunes.

Los temas clave que contempla esta guía son los siguientes:

- razones para medir los servicios de orientación y asesoramiento;
- qué medir;
- cómo medirlo;
- quién debe encargarse de la medición, y
- cuándo medir.



Por qué medir

Al igual que sucede con otros servicios públicos, los objetivos de la orientación y el asesoramiento pueden ser económicos y sociales, generales y personales. Toda evaluación debe tener esto en cuenta. Es fundamental comprender las razones por las que la orientación y el asesoramiento deben medirse antes de embarcarse en el proceso, ya que las propias razones pueden determinar la forma que adopta la evaluación. Las razones pueden variar en el curso de la evaluación o verse afectadas por los resultados de la misma.

Las razones para la medición son numerosas.

Razones políticas:

para justificar lo que ofrece el servicio o por qué lo presta una organización en particular; para desarrollar políticas que permitan hacer frente exigencias nuevas/en evolución.

Fines de financiación:

para demostrar a los actuales proveedores de la financiación que el servicio vale la pena, o para demostrar a posibles proveedores de fondos que sería aconsejable que financiaran el servicio.

Para medir el progreso del cliente:

para evaluar lo que ha avanzado una persona respecto a los objetivos previstos.

Mejora del servicio:

para encontrar modos de mejorar los servicios o para comprobar que lo que se ofrece es de alta calidad.

Para llevar una relación de lo que sucede:

el seguimiento se utiliza para llevar una relación de lo que sucede: esto puede permitir a una organización llevar un control constante de los niveles de calidad y detectar cualquier laguna en la prestación; el seguimiento es fundamental para proporcionar la información necesaria para la evaluación.

Planificación estratégica:

para facilitar la planificación de servicios ya sea en la propia organización, horizontalmente entre organizaciones o para toda una zona.

Desarrollo de prácticas y políticas:

para desarrollar nuevos planteamientos de las prácticas y las políticas dentro de las organizaciones, entre ellas y para zonas completas. Las evaluaciones pueden ser de utilidad también para otras organizaciones en lo que respecta a la realización de comparaciones de buenas prácticas. A veces los aspectos políticos y comerciales delicados dificultan esta difusión más amplia, lo que puede conducir a que no se emprenda ninguna acción.

La libre difusión de los resultados del seguimiento y la evaluación repercutirá positivamente en las políticas y prácticas futuras. Los fracasos pueden ser más ilustrativos que los logros, aunque es más difícil reconocer abiertamente un fracaso.



Qué medir

Éstos son los temas clave que debe abordar una organización a la hora de decidir qué medir.

Establecer las razones para la evaluación.

Como ya se ha indicado, es fundamental tener muy claras las razones por las que se hace la medición. El proceso de seguimiento y evaluación deberá tener sus propios objetivos, además de ocuparse fundamentalmente de los objetivos de la organización o del servicio que está evaluando.

Tener muy claro cuáles son los objetivos del servicio.

Para la medición de los servicios es fundamental establecer claramente cuáles son los objetivos de éstos. Dichos objetivos determinan qué hay que medir, y los resultados deben utilizarse a su vez para modificar o mejorar los objetivos. Éstos varían entre las distintas organizaciones: se refieren a la estructura general de la organización, las funciones de orientación que intenta cumplir y los grupos objetivo a los que sirve.

Decidir qué parte del ciclo de prestación de servicios debe medirse.

¿El acceso a los servicios, el propio proceso de orientación y asesoramiento o los resultados? ¿O quizá deba incluirse todo ello?

¿Participa toda la organización en la evaluación, o sólo una parte?

¿Deben medirse todos los tipos de servicios que se proporcionan, o se centra la evaluación únicamente en uno o dos?

¿Incluye a todos los clientes o únicamente a grupos objetivo seleccionados?

Algunas organizaciones prestan servicios a una amplia gama de grupos de clientes y pueden desear centrarse en un tipo de cliente en particular para mejorar la calidad de su servicio. También es importante que las organizaciones examinen si existe un grupo de clientes determinado al que deberían atender, pero al que actualmente no ofrecen sus servicios.

Medición en diversas organizaciones.

Pueden medirse aspectos de la prestación de servicios en diferentes organizaciones para evaluar políticas concretas. Por ejemplo, puede evaluarse la prestación a un grupo de clientes específico en una zona determinada para que los responsables de la formulación de políticas determinen si dicha prestación es adecuada o necesita ser mejorada.

¿Qué aspecto o aspectos en particular deseamos medir?

¿Eficiencia, eficacia, relación coste-utilidad, resultados, repercusiones? La evaluación debe tener sus propios objetivos y se ha de determinar con claridad cuáles de esos aspectos se desea medir. Como sucede con otros servicios públicos, puede resultar difícil separar los beneficios derivados del servicio de orientación y asesoramiento de los procedentes de otras acciones que tienen lugar en la vida de las personas.

Relación coste-utilidad

Han sido escasos los intentos de evaluar las repercusiones económicas del asesoramiento y la orientación. Ello es debido en parte a las dificultades de separar la intervención de asesoramiento de otras actividades, y en parte también al problema que supone establecer un grupo de control. Un ejemplo de análisis de la relación coste-utilidad lo encontramos en Dinamarca, donde la Secretaría de Trabajo decidió examinar el tiempo que tardan los universitarios recién licenciados en conseguir un empleo tras haberse sometido a una interacción de asesoramiento. El resultado, que se basó en la asignación de costes a cada elemento del proceso de asesoramiento, apuntaba a que, con asesoramiento, el período de desempleo podía reducirse de un año y tres meses a entre nueve y diez meses. Ello supone una reducción de las prestaciones por desempleo de aproximadamente 30 000 DKK por persona.



Cómo medir

Podemos medir **aspectos cuantitativos o cualitativos de un servicio**, y para realizar una evaluación completa de los servicios de una organización o de una medida de política lo ideal será incluir ambos aspectos. Generalmente es mucho más sencillo medir la cantidad, aunque incluso en este caso es importante tener claro qué es lo que se mide y por qué. El tiempo necesario para la medición y la evaluación varía: puede tratarse de mediciones aisladas, como cuántos clientes han recibido ayuda durante un determinado periodo, o de hacer un seguimiento de las repercusiones para los distintos clientes durante varios años.

Grupos de debate

Un método útil para la medición cualitativa es el grupo de debate. Este método procede de la escuela de investigación de mercados, y consiste en un debate sobre un tema, moderado con gran cuidado, en el que participa un pequeño grupo de entre 6 y 8 personas. El método es útil, porque permite que las personas se sientan relajadas, y el poder escuchar las opiniones de los demás estimula la aportación de ideas y temas.

A continuación se presentan algunas de las principales formas de medición cuantitativa y cualitativa de las diferentes partes del ciclo de prestación de servicios: acceso, proceso y resultados, y la información necesaria para medir elementos de la prestación de servicios en cada una de ellas. La lista no es exhaustiva, pero ofrece ejemplos de los tipos de información que se puede recopilar y de las maneras de hacerlo.

Evaluación – Elementos de prueba y métodos

ACCESO

<p><i>Se procura información sobre</i> Los locales en que se ofrecen los servicios</p>	<p><i>Elementos de prueba y métodos:</i> Comprobación del lugar en que se proporciona el servicio en relación con los clientes. Constatación de la existencia y alcance de las actividades de proyección exterior. Utilización de la tecnología de la información para llegar hasta los clientes: por ejemplo, ordenadores autónomos y utilización de ordenadores portátiles por parte de los profesionales con actividades de proyección exterior.</p>
<p>Acceso físico</p>	<p>Constatación de la existencia de un acceso físico adecuado (rampas/ascensores) Horario de atención al público y su correlación con las necesidades de los clientes</p>
<p>Aspectos psicológicos/ lingüísticos/sociales</p>	<p>Constatación de la existencia de una publicidad adecuada. Los idiomas utilizados en la publicidad se adaptan a las necesidades lingüísticas de los grupos de usuarios. Salas de espera acogedoras. Ambiente general. Se dispone de intérpretes lingüísticos y del lenguaje de signos. Servicio de guardería</p>
<p>¿Están teniendo acceso los clientes objetivo?</p>	<p>Número de consultas telefónicas. Grado de competencia del personal que atiende las consultas iniciales (por teléfono o en la recepción del centro de servicios)</p> <p>Número de clientes que tienen acceso en relación con el número de posibles clientes del grupo objetivo (número real de clientes que utilizan el servicio en comparación con las estadísticas del mercado de trabajo local dirigidas a determinar el número de posibles clientes para hacer esta evaluación)</p> <p>Entrevistas/grupos de debate con clientes reales y posibles para evaluar la idoneidad y calidad de todos los aspectos anteriormente mencionados. Encuestas entre el personal sobre los aspectos mencionados.</p>

PROCESO

<p><i>Se procura información sobre</i> Los sistemas organizativos</p>	<p><i>Elementos de prueba y métodos</i></p>
<p><u>Objetivos globales</u></p>	<p>Elementos que evidencien objetivos globales que identifiquen claramente los fines de la organización y cómo se deben perseguir. Encuesta entre el personal para evaluar sus conocimientos sobre el objetivo global de la organización</p>
<p><u>¿Funciona la organización según una norma de calidad estipulada en relación con los sistemas que utiliza?</u></p>	<p>Constatación de la aplicación de la ISO9000/EFQM o equivalentes nacionales. Comprobación de la existencia de sistemas de seguimiento</p>
<p><u>Estructura organizativa</u></p>	<p>Existencia de una estructura organizativa adecuada que sea lo suficientemente flexible para responder a las necesidades de los clientes y que permita al personal trabajar con eficacia</p>
<p><u>Competencia y perfeccionamiento del personal</u></p>	<p>Número de miembros, cualificaciones y experiencia del personal. Número de casos de que debe ocuparse cada miembro del personal que trabaja con clientes</p> <p>¿Existe una estrategia de perfeccionamiento del personal? Constatación de que se están desarrollando actividades de perfeccionamiento del personal. Encuesta entre el personal sobre sus necesidades en este ámbito</p>
<p><u>Sistemas financieros</u></p>	<p>Comprobación de la existencia de cuentas actualizadas y auditadas</p>
<p><u>Seguimiento y evaluación</u></p>	<p>Elementos que evidencien un marco para el seguimiento y la evaluación. Comprobación de la puesta en práctica de los resultados de evaluaciones anteriores</p> <p>Entrevistas con el personal para recabar información cualitativa sobre todo lo expuesto anteriormente</p>

PROCESO

<p><i>Se procura información sobre</i> La prestación de los servicios</p>	<p><i>Elementos de prueba y métodos</i></p>
<p>Tipo de servicio proporcionado</p>	<p>Especificar los servicios proporcionados y la frecuencia con que las diferentes categorías de clientes hacen uso de los mismos</p>
<p>Tiempo dedicado a los clientes</p>	<p>Duración media del contacto con el cliente. Promedio de encuentros con cada cliente</p>
<p>Capacidad para proporcionar el servicio</p>	<p>Número de empleados y niveles de cualificación/experiencia</p>
<p>Información</p>	<p>Comprobación de la información que se recoge y del modo en que se conserva (papel o soporte electrónico). ¿Son estos formatos adecuados y de fácil acceso para el personal y los clientes? Evaluar la exactitud de la información. ¿Se mantiene ésta actualizada? ¿Tiene el personal la formación adecuada? Sistemas de seguimiento del uso de la información y su idoneidad</p>
<p>Entrevista de orientación</p>	<p>Reacción de los clientes para evaluar (entre otras cosas):</p> <ul style="list-style-type: none"> - si se comprendía y se había acordado previamente el proceso a utilizar - si sintieron que se daba prioridad a sus necesidades - si se exploraron posibles opciones - si se sintieron en condiciones de tomar una decisión
<p>Evaluación de la calidad del servicio</p>	<p>¿Existen normas de calidad?</p> <p>Encuestas sobre la satisfacción de los clientes</p> <p>Observación del proceso de asesoramiento</p> <p>Grupos de debate con clientes para examinar cuestiones relacionadas con la calidad</p> <p>Encuestas entre el personal y grupos de debate</p> <p>Estudios de caso individuales</p> <p>Utilización de un cliente «oculto»: alguien que sea competente para evaluar la calidad del servicio de forma imparcial y sin que el servicio conozca su papel de evaluador</p>

RESULTADOS

<p><i>Se procura información sobre</i> Número de personas que han encontrado un puesto de trabajo</p>	<p><i>Elementos de prueba y métodos</i> Cuantificar</p> <p>Evaluación de las personas antes y después del proceso de asesoramiento para determinar los progresos realizados</p>
<p>Distancia recorrida</p>	<p>Cuantificar</p>
<p>Número de personas que empiezan cursos de formación/ estudios</p>	<p>Cuantificar</p>
<p>Número de personas que aprovechan alguna otra «oportunidad»</p>	<p>«Seguimiento» del progreso de los clientes a lo largo del tiempo (pueden ser varios años)</p>
<p>Número de personas que no se convierten en desempleados de larga duración</p>	<p>Encuestas entre los clientes sobre lo aprendido, por ejemplo, autoconocimiento (en relación con el trabajo preventivo del desempleo de larga duración), reconocimiento de las oportunidades, capacidad para tomar decisiones</p>
<p>Número de personas que siguen en su puesto de trabajo/con la formación después de un año (se refiere al asesoramiento de apoyo)</p>	<p>Encuestas de seguimiento de los clientes a más largo plazo</p>
<p>Coste por cada resultado positivo</p>	<p>Análisis coste-beneficio</p>
<p>Relación coste-utilidad</p>	<p>Calcular el coste del contacto típico con el cliente</p> <p>Cuantificar los beneficios para los clientes mediante la comparación con un grupo de control (por ejemplo, duración media del desempleo tras un proceso de asesoramiento, en comparación con aquellos que no han recibido asesoramiento). Calcular el ahorro conseguido con la utilización del asesoramiento</p>
<p>Las mediciones cuantitativas de los resultados del servicio de orientación y asesoramiento dependen en buena medida de la función que se espera del servicio, es decir, de qué resultados se intentan alcanzar. Por ejemplo, los resultados de un servicio que intenta ayudar a alguien a encontrar un puesto de trabajo serán diferentes de los de un servicio que se centra en ayudar a alguien que ya ha encontrado trabajo mediante asesoramiento de apoyo. Por consiguiente, lo que entendemos como «resultado positivo» variará según los casos, y en cada uno deberá utilizarse la medición adecuada.</p>	



Quién debe medir

El **seguimiento** de los servicios es un proceso que debe emprenderse a **nivel interno**. Este proceso incluye el mantenimiento de registros actualizados para que la organización tenga una imagen clara de lo que está sucediendo realmente. También puede utilizarse con fines de formación y perfeccionamiento del personal.

La **evaluación** puede realizarse **interna o externamente**, y existen argumentos válidos en favor de ambas opciones. A nivel interno, puede aprenderse mucho del proceso de evaluación, especialmente si éste lo dirige alguien que sepa exactamente lo que dicho proceso supone.

Las evaluaciones externas las suelen realizar investigadores y consultores independientes. Tienen la ventaja de que la organización es evaluada con total independencia, lo que puede ser importante, dependiendo del motivo por el que se realice la evaluación: si es con fines de financiación, los responsables de ésta pueden desear una opinión objetiva, externa. Los evaluadores externos deben disponer de conocimientos expertos en materia de evaluación, lo que no es necesariamente el caso en lo que respecta al personal interno.

La **evaluación entre organizaciones** puede potenciar las redes de contactos, pero es sin duda delicada. Generalmente no se lleva a cabo, pero debe perfeccionarse, ya que las ventajas en términos de perfeccionamiento del personal y mejora del servicio pueden ser considerables.

Es fundamental obtener las **opiniones de los clientes efectivos y posibles** para poder evaluar la calidad de los servicios a través de algunos de los métodos que se explican en el apartado dedicado a los métodos.

Asimismo es importante recabar las **opiniones del personal** que participa en la prestación del servicio, ya que dicho personal tiene un conocimiento especial de los puntos fuertes y débiles de lo que se ofrece.



Cuándo medir

El marco para el seguimiento y la evaluación debe ser diseñado desde un comienzo, cuando se crea una organización o un servicio y se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de forma regular. El seguimiento debe ser un proceso continuo. Proporciona las herramientas básicas que nos permiten realizar la evaluación. El seguimiento incluye llevar una relación del número de clientes a los que se ha atendido, y durante cuánto tiempo, y del tipo de servicios proporcionados a cada cliente.

La evaluación debe llevarse a cabo a intervalos regulares; a ser posible, debe realizarse una evaluación anual interna, y otra externa cada dos o tres años. También es importante tener presente el modo de evaluar los resultados a más largo plazo: el proceso de asesoramiento puede variar en cuanto a su duración y puede que sus repercusiones no se hagan notar o no resulten evidentes con carácter inmediato. Debe establecerse alguna medición longitudinal que incluya, a ser posible, la utilización de un grupo de control que permita hacer una comparación entre las personas que han recibido el servicio que se ofrece y aquellas otras que no lo han recibido. En este último proceso están en juego aspectos éticos: disponer de un grupo de control puede significar excluir a dicho grupo de los servicios, y eso puede resultar sumamente difícil en la práctica. A pesar de ello, se considera buena práctica intentar alguna forma de comparación con un grupo de control, quizá a través de la comparación de grupos en dos zonas de las que sólo una cuenta con un servicio determinado.

Seguimiento del progreso de los clientes

En Irlanda, el FAS, organismo encargado de la formación y el empleo, ha desarrollado una base de datos que permite al personal hacer un seguimiento del progreso de sus clientes. La base de datos contiene una relación actualizada de los contactos de los clientes con el FAS, de sus CV, del trabajo que cada uno desearía realizar y de todas las medidas adoptadas. Esta sección de la base de datos puede conectarse con los enlaces empresariales del FAS y con cualquier vacante que surja. Uno de los puntos fuertes del sistema es la «agenda de citas», que facilita hacer un seguimiento de los clientes y mantenerse en contacto con los empresarios.



Repercusiones en las políticas

La orientación y el asesoramiento son parte esencial de toda política activa eficaz en materia de empleo y protección social. Unas normas de calidad acordadas a nivel nacional para los servicios de orientación y asesoramiento en materia de empleo facilitan el establecimiento de un marco que haga posible el seguimiento y la evaluación. A nivel europeo, deben crearse más oportunidades que permitan a los responsables de la formulación de políticas compartir información sobre las normas de calidad y los métodos de evaluación de la orientación y el asesoramiento sobre empleo, y que permitan a los profesionales intercambiar buenas prácticas relativas a los procedimientos de seguimiento y evaluación.



Eurocounsel: en apoyo de la empleabilidad

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Elementos clave de una buena práctica

Evaluación de los servicios

Utilización de la tecnología de la información



Trasfondo de políticas

La aparición de la sociedad de la información sigue teniendo importantes repercusiones en la vida económica y social. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permiten nuevas formas de trabajo e intensifican la mundialización. El mundo del trabajo ha cambiado drásticamente, y seguirá cambiando. Estos cambios traen consigo nuevas oportunidades y también desafíos para la sociedad, el mercado de trabajo y el individuo. En Europa se ha puesto de relieve la importancia de la formación permanente: para que la fuerza laboral siga siendo competitiva y conserve su capacidad de inserción profesional, necesitamos dotar a las personas de conocimientos actualizados y relevantes, y ayudarles a desarrollar la capacidad de enfrentarse a este mundo en constante evolución.

Un posible peligro de la mayor utilización de las TIC, no obstante, es que éstas pueden agravar, en vez de reducir, las actuales desigualdades, y dividir a la sociedad entre «los que detentan» y «los que no detentan» la información. Por otro lado, las TIC podrían utilizarse para paliar la exclusión social. Una cuestión clave es que las personas, y los grupos marginados en particular, no deben ser obligados a adaptarse a las nuevas tecnologías. Por el contrario, las tecnologías deben adaptarse mejor a las necesidades de las personas (CE 1997).

Esta necesidad de dar prioridad a las personas y de adaptar las tecnologías a sus necesidades ha sido puesta de relieve en el Libro Verde de la Comisión Europea «Vivir y trabajar en la sociedad de la información: Prioridad para las personas» (CE 1996). Es fundamental que los servicios de orientación y asesoramiento (y todos los servicios públicos) mantengan este principio entre sus prioridades, habida cuenta de la creciente penetración de las TIC en todos los aspectos de la prestación de servicios. La exclusión en lo relativo a las TIC puede tener muchas dimensiones diferentes, y depender de factores tales como las posibilidades de acceso a los equipos necesarios, la necesidad de tener la suficiente destreza técnica para utilizarlos (cuestión que afecta en particular a las personas de edad avanzada), el problema general del dominio insuficiente de la lengua y el hecho de que el inglés es el idioma por excelencia de Internet. Todos estos aspectos deben tenerse presentes para establecer buenas prácticas y evitar una mayor exclusión.



Los temas

Las tecnologías de la información y la comunicación, y su utilización en los servicios de orientación y asesoramiento, evolucionan y se expanden continuamente. En el presente documento se ofrece un resumen de los principales usos que dichos servicios hacen de las TIC y se ponen de relieve cuestiones relacionadas con las buenas prácticas, haciendo especial hincapié en formas concretas de dar prioridad a las personas y a sus necesidades. Los servicios analizados son todos aquellos que ofrecen asistencia a la persona en términos de empleo, formación o educación. Se ofrecen algunos ejemplos para ilustrar las nuevas tendencias.

Los principales ámbitos analizados son:

- organización y planificación;
- cuestiones relacionadas con el acceso a los servicios;
- cuestiones relacionadas con el proceso de prestación de orientación y asesoramiento;
- cuestiones relacionadas con los resultados;
- repercusiones en las políticas.



Organización y planificación

A muchos niveles diferentes, la planificación es un elemento fundamental de la buena práctica. **A nivel nacional**, debe existir una estrategia que determine con claridad el papel de la orientación y el asesoramiento en lo que respecta a los adultos y a su vida laboral y de aprendizaje, y que incluya una política de utilización eficaz de las TIC en los servicios proporcionados. Sin una estrategia de este tipo, es probable que se produzca una evolución desigual, y que algunos sectores de la sociedad queden excluidos de estos servicios que resultan más necesarios cada día.

A nivel local, debe existir un plan estratégico que examine la prestación general de servicios de orientación y asesoramiento en la zona y que remedie cualquier posible carencia. Dicho plan debe identificar y evaluar por qué y cómo se utilizarán las TIC para mejorar la prestación de servicios en general. También debe examinar específicamente la utilización de las TIC en relación con la exclusión social, y cómo deben utilizarse para reducir, y no incrementar, este problema. Asimismo, el plan debe establecer una estrategia para el establecimiento de redes de contactos entre los diferentes proveedores y con los servicios públicos pertinentes (por ejemplo, con los servicios de información sobre prestaciones).

En el seno de las organizaciones debe existir un plan general que incluya el papel de las TIC, los modos en que serán utilizadas para reforzar la prestación de servicios al usuario, el apoyo a la formación del personal en la utilización de las TIC, e indicaciones sobre el justo equilibrio entre la utilización de las TIC y el tiempo que dedican los profesionales a los clientes. Cuando una organización vaya a introducir una nueva tecnología por primera vez, deberá existir un plan claro que explique cómo será presentada a los usuarios y al personal, y cómo los usuarios pueden participar en el diseño y la elección de sistemas, de manera que la tecnología esté supeditada a las personas. El plan deberá incluir una referencia a las repercusiones desde el punto de vista de los recursos: se trata no sólo de la compra de equipo, sino también de su mantenimiento y actualización, y de la formación y el perfeccionamiento del personal para que pueda utilizarlo.



Acceso a los servicios

La tecnología debe utilizarse para facilitar el acceso a los servicios de orientación y asesoramiento, y no para dificultarlo. El acceso a los servicios es el principal ámbito en el que debería ser posible ver los beneficios inmediatos de una mayor utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. Éstos son algunos de los modos en que esto puede suceder:

Servicios de asistencia telefónica: un servicio nacional de asistencia telefónica de llamada gratuita, que a su vez dirija a los que llaman a asesores profesionales locales, puede suponer una vía fácil para los que buscan orientación y no saben a quién dirigirse.

Estos servicios deben ser atendidos por personal especializado en este tipo de información, a fin de garantizar una asistencia de la máxima calidad.

El servicio de asistencia telefónica debe ser objeto de una publicidad adecuada, para favorecer la integración de todos los sectores de la sociedad.

Internet está facilitando el acceso a la información sobre formación y empleo en todo el mundo y permite una transmisión de información mucho más fácil a través del correo electrónico y las conexiones de vídeo interactivas. El potencial para encontrar información en Internet es enorme. No obstante, encontrar la información que se desea, suponiendo que se tenga acceso a la red, puede resultar difícil. También es imposible actualmente garantizar la calidad de la información disponible en Internet, ya que cualquiera puede introducir información en la red.

Unas guías concisas y actualizadas de direcciones de Internet podrán facilitar el acceso a la gama de información disponible y supondrán una cierta garantía de calidad: en una guía de este tipo figurarían, por ejemplo, las direcciones de la red de todos los proveedores que hubieran alcanzado un nivel de calidad específico en relación con la información proporcionada a través de Internet.

El acceso a Internet debe estar al alcance de todos si queremos evitar la exclusión social. El acceso debe ser posible desde distintos centros públicos, como bibliotecas, centros comerciales y oficinas de empleo, que deberán disponer de personal para ayudar a aquéllos que no estén familiarizados con su uso.

Diálogos a través del correo electrónico o líneas de conversación: trabajar con un asesor a través del correo electrónico no tiene la misma inmediatez que el contacto telefónico, pero puede resultar útil, especialmente en el caso de zonas apartadas. Exige ciertos conocimientos de lectura y escritura y de uso del teclado. El correo electrónico y los foros de debate en Internet pueden utilizarse además para «charlas» generales con el fin de compartir problemas y opiniones.

En las zonas apartadas, este acceso al correo electrónico y la orientación debe ampliarse a través de centros públicos, como las bibliotecas, que cuentan con personal que puede prestar ayuda.

Las conexiones interactivas a través de vídeo conectan teléfonos y pantallas de ordenador, de manera que el cliente tiene acceso directo a un especialista en orientación. Ello es especialmente útil para las personas que viven en zonas apartadas, pero además permite el acceso a personas que quizá precisan ayuda especializada o que sólo necesitan una ayuda mínima y pueden realizar la mayor parte de lo que desean por sí mismos con ayuda de diferentes programas informáticos.

Un menú que se activa pulsando sobre la pantalla permite al cliente identificar qué programas necesita, sin necesidad de que tenga conocimientos previos de informática ni de teclado. Las conexiones interactivas por vídeo también permiten la comunicación con especialistas en orientación y asesoramiento como ayuda adicional. Este enfoque tiene el potencial de ofrecer acceso a un mayor número de usuarios, que podrán decidir por sí mismos cuándo necesitan ver al especialista en orientación. No obstante, también requiere que el cliente posea una cierta confianza para sentarse ante un ordenador, algo que puede resultar más difícil para las personas de más edad y para las que tienen escasos conocimientos de lectura y escritura o de la lengua en general.

Se debe fomentar la utilización de ordenadores autónomos en el marco de la estrategia general de prestación de servicios de orientación que se aplique en cada zona. Ello no elimina la necesidad de locales físicos en los que las personas puedan encontrarse cara a cara, pero puede facilitar el acceso de las personas que viven lejos de donde se ofrecen dichos servicios y de las que desean recurrir a un especialista en orientación de forma esporádica.

Los ordenadores portátiles, que pueden contener los principales programas informáticos y conectarse a Internet a través de la línea telefónica, permiten a los asesores desplazarse hasta donde se encuentra el cliente. Ello facilita un acceso mucho más centrado en el cliente y puede desempeñar un papel importante en la lucha contra la exclusión, porque permite al profesional desplazarse, por ejemplo, hasta los barrios periféricos donde viven los más marginados que disponen de menos medios de locomoción. Asimismo, permite a los asesores ir hasta las empresas en las que el personal corre peligro de quedar desempleado y trabajar *in situ* con ellos.

Los profesionales a cargo de los servicios deben considerar la utilización de ordenadores portátiles como medio de potenciar el acceso al servicio que ofrecen, en particular a los más marginados, desarrollar una estrategia para su utilización dentro de un plan general y formar al personal para que trabaje de manera ambulante.



El proceso de prestación de orientación y asesoramiento

Actualmente hay una gran variedad de programas informáticos a disposición de los profesionales de la orientación y el asesoramiento, y existen también programas que pueden ser utilizados directamente por los usuarios. En general, se sigue dando por sentado que los clientes desearán servirse de los conocimientos expertos de los profesionales, y en la mayoría de los casos es lo más indicado. Los principales fines con que se utilizan dichos programas, y la información disponible en Internet, son:

- diagnóstico de las necesidades;
- información sobre oportunidades;
- autoevaluación;
- toma de decisiones;
- ejecución de las decisiones/planificación de la acción;
- administración de los servicios de orientación y asesoramiento;
- seguimiento y evaluación de los servicios;
- formación de los asesores.

A continuación se explica un poco más a fondo cada uno de estos aspectos y se ponen de relieve las buenas prácticas en este ámbito. Las buenas prácticas, en general, exigen que los responsables del servicio se mantengan al día en cuanto a los programas informáticos disponibles y que el personal reciba una formación adecuada en cada una de las aplicaciones. La utilización de paquetes informáticos no elimina la necesidad del contacto directo entre especialistas y usuarios: algunos usuarios pueden no sentirse capaces de utilizar solos aplicaciones informáticas y desearán disponer de la ayuda de un profesional. En el caso de aquellos que dominan la informática, pueden existir ámbitos sobre los que deseen tratar con el experto en orientación. La flexibilidad en la utilización de tecnología es fundamental si queremos que el servicio siga centrado en el cliente.

Diagnóstico de las necesidades

Existen y se siguen desarrollando sistemas informáticos que ayudan a las personas en las primeras fases del proceso de asesoramiento y orientación, es decir, en el diagnóstico de las necesidades. Un menú de opciones en pantalla conduce al cliente hasta los programas adecuados para sus necesidades. Ello permite al interesado, si eso es lo que desea, superar partes del proceso de orientación sin la ayuda de un experto.

El «repcionista virtual»

El recepcionista virtual ofrece un servicio de recepción por ordenador consistente en interpretar las necesidades de orientación del cliente y en dirigirle hacia a los recursos de información y orientación adecuados en función de sus necesidades. Este sistema permite al cliente acceder a toda la gama de servicios de orientación a través de un punto central.

Información sobre oportunidades

Ésta es la principal finalidad con que se utilizan las TIC en el contexto de la orientación y el asesoramiento. Se puede obtener información sobre oportunidades educativas, de formación y de empleo, y sobre las características de ocupaciones concretas, a través de programas informáticos, de Internet y de CD-ROM, que incluyen incluso juegos y simulaciones de puestos de trabajo reales. Las posibilidades son infinitas. El principal problema asociado a las bases de datos de información es cómo mantener la calidad de la información que se proporciona. Es fundamental que la información sea exacta y esté actualizada. Los proveedores de información deben tener esto en cuenta, y asignar los recursos necesarios para que la información pueda ser revisada y mejorada regularmente.

EURES

EURES (*European Employment Services* - Servicios europeos de empleo) es una base de datos informatizada que ofrece información sobre vacantes de empleo, así como información general sobre las condiciones de vida y de trabajo en cada uno de los Estados miembros de la UE. Se puede acceder a ella a través de una red de euroconsejeros de cada país. Su objetivo es facilitar la circulación de la mano de obra en la Unión Europea.

Autoevaluación

Uno de los principales elementos del proceso de orientación consiste en hacer que el interesado pueda comprender claramente sus necesidades y aspiraciones, y esté más informado de las oportunidades existentes, a fin de que pueda tomar decisiones en materia de empleo, educación y formación. Existen diversas herramientas informáticas que facilitan este proceso de autoevaluación, desde cuestionarios muy simples hasta pruebas psicométricas. Cuando un usuario trabaja solo con programas de autoevaluación, conviene proporcionarle la oportunidad de entrevistarse con un especialista en orientación una vez completada la evaluación, para que pueda, en su caso, profundizar en su reflexión.

Pruebas psicométricas

Muchos de los programas existentes están basados en versiones previas en papel, y para su utilización y comprensión puede ser necesaria la ayuda de un profesional. Ejemplos de este tipo de material son el AIST (*Allgemeiner Interessentest*) del Sistema de tests de Viena (Austria), el *Studie-Interessewizjer* de los Países Bajos y los *Ateliers d'Evaluation* de Francia. Estos programas se centran fundamentalmente en aspectos relacionados con el trabajo, aunque algunos examinan también aspectos relacionados con el ocio (por ejemplo, el QIL de Francia).

Toma de decisiones

Existen programas que ayudan a los clientes a desarrollar los conocimientos necesarios para la toma de decisiones, pero son menos numerosos, por tratarse claramente de un ámbito más complejo. Los programas ayudan a las personas a dar prioridad a lo que es más importante para ellas, o a poner a prueba los valores y actitudes que se esconden tras las posibles decisiones. En los Estados Unidos se están desarrollando nuevos sistemas de realidad virtual que permitirán al usuario experimentar en qué consiste realmente la realización de un trabajo determinado, y tomar así decisiones con un mayor conocimiento de causa. La toma de decisiones debe seguir siendo un área prioritaria de interacción entre el profesional y el cliente. Los asesores deben seguir recibiendo formación sobre esta parte del proceso, ya que también ellos han de aprender a sacar el máximo provecho de la información obtenida por el cliente a través de su utilización del programa informático.

Ejecución de las decisiones/planificación de la acción

Existen programas de ayuda para la planificación de acciones, la formulación de planes de desarrollo personal y la preparación de CV. Existen paquetes específicos para CV que se activan a través de la voz y no requieren la utilización de teclado, y es probable que esta tecnología se extienda a otros ámbitos del desarrollo de programas informáticos, a pesar de que, en estos momentos, presenta algunas desventajas debido al tiempo que necesita el ordenador para reconocer la voz del usuario. Hasta ahora, la introducción de datos mediante el sistema de reconocimiento de la voz la realizan sólo los profesionales.

Planes de desarrollo personal

Un aspecto importante del enfoque del trabajo y la formación basado en la orientación y el aprendizaje permanentes es la importancia de registrar tanto los logros de la persona en diferentes situaciones de formación y trabajo, como la planificación de cara al futuro. Los diferentes planes de futuro que realiza un individuo a lo largo de los años también pueden quedar recogidos en el plan general de desarrollo personal (PDP) para que, al volver la vista atrás, pueda ver su desarrollo y se sienta estimulado a seguir avanzando. Es aconsejable almacenar los planes de desarrollo personal en un disco, a fin de facilitar su modificación y actualización. Algunos ejemplos de este tipo de programas son Planificador de desarrollo personal (Reino Unido), Plan H (Dinamarca) y Diálogo (Suecia).

Administración de los servicios de orientación y asesoramiento

Una vez que los diferentes proveedores de orientación y asesoramiento de una zona estén interconectados a través de una red informática, deberá resultar fácil remitir a los clientes a los distintos proveedores y ampliar el acceso al servicio de funciones múltiples que se ofrece. Además, podrá haber mayores contactos entre los proveedores y entre los diferentes servicios públicos, con lo que aumentará la colaboración y el usuario podrá tener acceso a una gama más amplia de servicios. La capacidad de almacenar gran cantidad de información y la relativa facilidad con que ésta puede ser analizada también será de utilidad para los responsables de la formulación de políticas en la elaboración de planes estratégicos para la prestación de servicios.

Los proveedores deben examinar la utilización que hacen de las TIC en lo relativo a sus sistemas de administración para garantizar la máxima eficacia y eficiencia. Es probable que en el seno de una organización este proceso haya de incluir un análisis exhaustivo del modo en que se almacena y utiliza la información sobre los clientes. A nivel local, sería de utilidad determinar qué equipos y programas de TIC utiliza cada proveedor fin de poder explorar las posibilidades de establecer redes de contactos y de compartir los conocimientos acumulados.

A nivel local, y dentro de la estrategia en materia de orientación y asesoramiento, se debe examinar la posibilidad de interconectar por vía informática a los diferentes proveedores y servicios públicos al objeto de dar prioridad a las necesidades del usuario y reducir el despilfarro de recursos.

Seguimiento y evaluación de los servicios

La capacidad de mantener los registros actualizados y de hacerlos fácilmente accesibles es un elemento fundamental del proceso de seguimiento y evaluación de los servicios. Permite analizar fácilmente un volumen de información mucho mayor y, a través del proceso de evaluación, mejorar los servicios. En la guía «Evaluación de los servicios» se examina este aspecto más a fondo.

Todos los proveedores deben disponer de un marco para el seguimiento y la evaluación que incluya una utilización adecuada de las TIC para el almacenamiento y la recuperación de información sobre el seguimiento. El seguimiento debe realizarse a nivel de zona, así como dentro de las organizaciones, de manera que se pueda obtener un cuadro general: quiénes están accediendo a los servicios de orientación y asesoramiento, cuáles son los resultados, y si existen problemas de exclusión.

Formación de los asesores

El papel de los profesionales de la orientación y el asesoramiento está cambiando debido a la evolución del mercado de trabajo y a las repercusiones de las TIC. Ello supone una necesidad importante de formación, tanto para conocer y aprender a utilizar las TIC, como en lo relativo al propio papel de los asesores: muchas más personas podrán acceder directamente a información que antes estaba controlada por el profesional. Éste ha de aprender cuál debe ser su nuevo papel. Probablemente se le requerirán más tareas de gestión de sistemas de información y comunicación, la capacidad de hacer uso de sus conocimientos en contactos individuales o en grupo en las fases más idóneas de la progresión del cliente, y más trabajo a distancia a través de videoconferencias y del teléfono. Deben adoptarse las disposiciones precisas, y destinarse el tiempo y los recursos necesarios, para garantizar que el personal recibe la formación requerida en todos los aspectos del trabajo con las TIC.



Resultados

Los resultados de los servicios de orientación y asesoramiento pueden ser tanto cuantitativos (es decir, el número de personas que consigue un puesto de trabajo o se inscribe en un curso de enseñanza o capacitación) como cualitativos (es decir, los progresos realizados por cada cliente en relación con su capacidad de sopesar opciones, reducir riesgos y tomar decisiones). Las TIC pueden ser de utilidad en ambos casos:

- las TIC pueden ser de utilidad en el seguimiento y la evaluación de los aspectos cuantitativos de la prestación de los servicios;
- es posible hacer un seguimiento del progreso de los clientes en el tiempo registrando y analizando datos clave a intervalos determinados. Ello permite una mayor eficacia en el seguimiento de clientes que puedan necesitar ayuda especializada o de otro tipo. Por ejemplo, el ordenador puede indicar cuándo una persona va a finalizar un curso y enviar un recordatorio al profesional para que averigüe qué ha sido de dicha persona;
- si diferentes proveedores están interconectados electrónicamente, la remisión de un cliente a otro proveedor puede hacerse con mayor facilidad, y sin que el cliente tenga que dar tantas explicaciones sobre su situación al pasar de un proveedor a otro como sería necesario en otro caso.



Repercusiones en las políticas

¿Cuál es la mejor manera de apoyar a nivel europeo las buenas prácticas en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en los servicios de orientación y asesoramiento? Una forma de hacerlo es mediante su difusión: actualmente son escasos tanto los intercambios de experiencias entre los profesionales de los diferentes países como la

aparición regular de información sobre las últimas tendencias. Esta carencia se podría solucionar con un boletín o un foro en Internet, así como mediante la creación de más oportunidades (por ejemplo, organizando conferencias) para que personas de diferentes países puedan reunirse y discutir las nuevas tendencias. Es evidente que los servicios de orientación y asesoramiento tienen un papel clave que desempeñar en la buena gestión del mercado de trabajo europeo, y si van a utilizarse las TIC para incrementar su eficacia y eficiencia y mejorar los servicios que recibe el usuario, es fundamental identificar, para que sirvan de referencia, las buenas prácticas de las organizaciones del sector. Las TIC deben estar supeditadas al usuario: este principio debe establecerse a escala europea y concretarse también en las estrategias nacionales y locales.

Bibliografía

Publicaciones de Eurocounsel

Watt, Glenys (1996): *El Papel de la Orientación de Adultos y el Asesoramiento sobre Empleo ante la Evolución del Mercado de Trabajo - Informe final sobre Eurocounsel*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Watt, Glenys (1994): *El asesoramiento: un instrumento para la prevención y la solución del desempleo - Eurocounsel: Informe final consolidado de la fase 2*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Watt, Glenys (1993): *Eurocounsel Conference Report: Improving Counselling Services for the Unemployed and for Those at Risk of Unemployment*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Watt, Glenys (1992): *Asesoramiento y desempleo de larga duración: Informe de la primera fase del programa de investigación en acción Eurocounsel*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Hurley, Norma (1994): *Eurocounsel - Compilación de estudios de caso: Ejemplos de iniciativas innovadoras en el asesoramiento sobre cuestiones del mercado de trabajo*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Los informes nacionales de Dinamarca, Alemania, España, Irlanda, Italia, y el Reino Unido sobre las tres fases del programa Eurocounsel pueden obtenerse solicitándolos a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Medición de la calidad y la eficacia de los servicios de orientación

Hawthorn, Ruth (1995): *First Steps - A Quality Standards Framework for Guidance Across All Sectors*. Londres, RSA.

Guidance Council (1997): *Quality Standards for Learning and Work*. London, Her Majesty's Stationery Office.

Tecnología de la Información y sociedad de la información

La obra que se indica a continuación es una completa guía sobre la oferta europea de programas informáticos e información a través de Internet:

Offer, Marcus (1997): *A Review of the Use of Computer-Assisted Guidance and the Internet in Europe*. National Centre for Guidance in Education, Avoca House, 189/193 Parnell Street, Dublin 1, Irlanda.

Otras publicaciones

Guidance in the Information Society: Conference Proceedings of the Fourth European Conference on Information and Communications Technology in Guidance (Dec. 1996). Puede solicitarse al National Centre for Guidance in Education, Avoca House, 189/193 Parnell Street, Dublin 1, Irlanda.

Comisión Europea (1994): *Libro Blanco - La política social europea: un paso adelante para la Unión*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (Julio de 1996): *Libro Verde - Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad para las personas*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (Abril de 1997): *La construcción de la sociedad europea de la información para todos nosotros. Informe final del Grupo de expertos de alto nivel*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (1998): *Directrices para el empleo en 1998. Resolución del Consejo de 15 de diciembre de 1997*. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Direcciones de contacto

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo
Wyattville Road
Loughlinstown
Co. Dublin
Irlanda
Tel. (353-1) 204 31 00
Fax (353-1) 282 64 56
E-mail: Teresa.Renehan@eurofound.ie

Blake Stevenson Ltd
12A Cumberland Street
S.E Lane
Edinburgh EH3 6RU
Reino Unido
Tel. (44-131) 55 83 001
Fax (44-131) 55 63 442
E-mail: glenys@blake.prestel.co.uk

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

1999 – 36 pp. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-4259-2

eurocounsel



En apoyo de la empleabilidad

Guías de buenas prácticas en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo

Eurocounsel es un programa de investigación-acción que analiza las formas de mejorar los servicios de orientación y asesoramiento sobre empleo para los desempleados de larga duración y para quienes corren el riesgo de encontrarse en esa situación. El programa se ha basado principalmente en los trabajos realizados en diez áreas locales del mercado de trabajo de seis Estados miembros de la UE, y sus resultados detallados se han publicado en varios informes. La presente publicación contiene tres guías que ponen de relieve diversas cuestiones en materia de buenas prácticas tal y como han surgido del trabajo de Eurocounsel y de los conocimientos y la experiencia de los investigadores, los responsables de la formulación de políticas y los profesionales del sector.

Elementos clave de una buena práctica

En esta primera guía se exponen los elementos clave de una buena práctica en materia de orientación y asesoramiento sobre empleo, y se ofrece un resumen de buenas prácticas que puede servir de ayuda a los asesores profesionales y los responsables de la formulación de políticas.

Evaluación de los servicios

En esta guía se indica cómo medir y evaluar los servicios de orientación y asesoramiento a fin de mejorar su calidad y eficacia. Se examina y define además la calidad en relación con estos servicios.

Utilización de la tecnología de la información

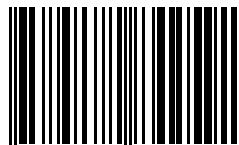
En esta guía se resumen algunos de los avances clave en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en la prestación de orientación y asesoramiento en el contexto del mercado de trabajo. Se ponen de relieve las buenas prácticas, prestándose especial atención a aquellas soluciones que permiten que las personas y sus necesidades sigan siendo la principal prioridad.



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-4259-2



9 789282 842591