

# HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 112

Aprendizajes en **COHESIÓN SOCIAL**

## Buenas prácticas empresariales en la gestión del aprendizaje de calidad en América Latina

XIMENA CONCHA Y MARIO VELÁSQUEZ



Financiado por  
la Unión Europea



Instituto Federal  
de Formación  
Profesional



Organización  
Internacional  
del Trabajo

CINTERFOR





# HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 112

Aprendizajes en **COHESIÓN SOCIAL**

## Buenas prácticas empresariales en la gestión del aprendizaje de calidad en América Latina

XIMENA CONCHA Y MARIO VELÁSQUEZ



PROGRAMA FINANCIADO  
POR LA UNIÓN EUROPEA

**Edita:**

Programa EUROsociAL  
C/ Beatriz de Bobadilla, 18  
28040 Madrid (España)  
Tel.: +34 91 591 46 00  
[www.eurosoci.al.eu](http://www.eurosoci.al.eu)

**Con la coordinación de:**



IILA, Área de Políticas Sociales



Instituto Federal de Formación Profesional



Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR)

**Con el apoyo de:**



Centro Interdisciplinar de Políticas Públicas de la Universidad Alberto Hurtado de Chile

Los estudios en los países han sido elaborados por Ximena Concha en Chile y Colombia; Sebastián Irigoyen en México; Madai Linkimer en Costa Rica y Hugo Ñopo en Perú.

**Imagen de cubierta:** Monkey Business Images / iStock / Getty Images Plus

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Edición no venal.

**ISBN:** 978-84-09-42827-4

**Realización gráfica:**

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, junio de 2022



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

La información sobre los URLs y los enlaces a sitios web que figuran en la presente publicación se facilitan para comodidad del lector y son correctos en el momento de su publicación. El Programa EUROsociAL+ no asumen ninguna responsabilidad por la exactitud permanente de esa información ni por el contenido de ningún sitio web externo.

## Presentación

El empleo juvenil es, sin duda, una asignatura pendiente para los países de América Latina. Más allá de los porcentajes de empleo/desempleo que presentan los distintos países, en todos, las tasas de desempleo juvenil superan a las de desempleo adulto y esta situación se agudiza en mujeres jóvenes, en jóvenes que no terminaron la escuela o que no logran certificación profesional y, también, en aquellos colectivos que viven en zonas rurales o pertenecen a minorías. La inserción laboral de las y los jóvenes, no sólo representa el paso más real a la vida adulta y la posibilidad de participación socioeconómica, también les dignifica y les permite hacer efectivo el aprendizaje a lo largo de la vida, condición necesaria para sortear el presente y enfrentarse al futuro. Por otro lado, con la disponibilidad de trabajadores y trabajadoras cualificados, la competitividad de las empresas aumenta lo que contribuye a un crecimiento económico que beneficia a todos los grupos de población. Visto así, el aprendizaje de calidad y la formación dual es un mecanismo efectivo de cualificación profesional que beneficia a toda la sociedad.

Para las entidades que promovieron este estudio: OIT/Cinterfor (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo), BIBB (Instituto Federal de Formación Profesional) de Alemania y el programa de la Unión Europea Eurosocietal, acompañar a los países en políticas que permitan mejorar la transición escuela- trabajo es crítico y tiene una importancia mayúscula para aportar a la cohesión social de la región. Qué duda cabe sobre la necesaria implicación de las empresas en este tipo de políticas en la medida que es el tejido productivo el que genera las oportunidades de empleo y, por lo tanto, deben estar implicadas en las alianzas que se diseñen para esto. Además, abogamos porque este desafío -mejorar en la región la transición escuela -trabajo- se debe hacer en alianza con los organismos regionales o internacionales especialistas en materia de empleo, juventud y formación profesional.

Los numerosos intentos de innovación y los esfuerzos para alinear la formación con las necesidades del sector productivo han generado mejores prácticas, pero, siguen siendo insuficientes y limitadas. Mejorar la EFTP (Educación y Formación Técnica Profesional), para que responda a las demandas del mercado y mejore la empleabilidad de las y los jóvenes, sigue siendo una prioridad y para ello se debe contar con la incorporación activa del sector privado, de las empresas, en el diseño de políticas y programas, así como en la provisión de servicios de educación, formación y capacitación (polos o ecosistemas virtuosos que integran formación, investigación, innovación y empleo). El resaltar la importancia estratégica de involucrar a las empresas en las políticas para favorecer una pertinente educación técnica-profesional y el acceso a un primer empleo para las y los jóvenes, es un criterio que debe permear cualquier toma de decisiones al respecto.

Atendiendo a todo lo anterior, en el año 2021, a partir del diálogo entre OIT /CINTERFOR, el BIBB de Alemania y el programa Eurosocietal, se decide profundizar en la implicación de las empresas en el aprendizaje de calidad en algunos países de la región para, a modo de estado del arte, contar con



información contrastada sobre cómo aumentar y mejorar, significativamente, su compromiso con la formación de las y los jóvenes. Sin las empresas, toda estrategia para favorecer el empleo juvenil tendría efectos muy limitados o residuales.

Bajo el convencimiento de la importancia mayúscula que tiene el apostar por los aprendizajes de calidad, en alternancia, se ha llevado a cabo el análisis que a continuación se presenta y que sintetiza los hallazgos de los cinco países considerados: Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú. Esperamos que este documento sirva para orientar e iluminar a las y los tomadores de decisiones en su responsabilidad para con la juventud. Las y los jóvenes de la región no pueden seguir siendo relegados a empleos precarios, estacionales, informales o, directamente, al desempleo. El aprendizaje de calidad y, en particular, la Formación Dual, se constituye en una apuesta segura para incidir en la empleabilidad de la juventud en la región, pero, esta no podrá mejorarse y, cualitativamente, extenderse sin las empresas. Por lo tanto, este estudio representa, también, las ideas, propuestas y sugerencias que las propias empresas nos otorgan para sumarse a tan importante desafío.

Se espera que este documento, ayude a promover un diálogo entre las y los actores relevantes para impulsar una EFTP de calidad en la región. El estudio está dirigido a tomadores y tomadoras de decisiones en los Ministerios de Educación, de Trabajo, instituciones de EFTP, diseñadore/as de carreras, empresario/a, sindicatos, científico/as, y equipos técnicos de otras instituciones vinculadas a la formación profesional y el empleo, bajo la convicción de que el aprendizaje en alternancia —en espacio educativo y en el laboral— constituye una modalidad que beneficia a las y los jóvenes, las empresas, los países y la sociedad en general. Es una modalidad con claras evidencias de que todos y todas ganan. Este trabajo plantea varias conclusiones y recomendaciones para tomadores/as de decisiones, pero, también, algunas preguntas que esperamos sean el inicio de nuevas indagaciones y diálogo en el campo de la EFTP. El fin último es, aportar soluciones para mejorar la calidad de la educación, la formación profesional y el empleo de la juventud latinoamericana.

Nuestro especial agradecimiento para las y los consultores que han hecho posible este estudio y para las personas e instituciones que han colaborado con entrevistas e informaciones claves en los cinco países.

**Anne Posthuma**  
*Directora OIT/CINTERFOR*

**Ilona Medrikat**  
*Directora de proyectos.  
Región de América Latina.  
Instituto Federal de Formación  
Profesional (BIBB) de Alemania*

**Francesco María Chiodi**  
*Coordinar del área de  
Políticas Sociales  
del programa de la UE  
Eurosocial+*

## Índice

Glosario de conceptos claves . . . . .	7
A. Presentación . . . . .	11
B. Objetivo del estudio, metodología y países participantes . . . . .	13
C. El aprendizaje de calidad y la formación dual. . . . .	15
D. Características de los sistemas de aprendizaje de calidad en los países participantes. . . .	21
I. Diálogo social significativo . . . . .	25
II. Marco normativo . . . . .	27
III. Modalidades de implementación . . . . .	28
IV. Funciones y responsabilidades claras . . . . .	31
V. Mecanismos de financiamiento equitativos . . . . .	37
VI. Adecuación al mercado de trabajo . . . . .	39
VII. Inclusión . . . . .	40
E. Valoración de los programas de aprendizaje de calidad o formación dual y factores críticos destacados: la perspectiva empresarial . . . . .	43
I. El valor de las experiencias de formación dual desde la perspectiva de las empresas	43
II. Aspectos críticos de las experiencias de aprendizaje de calidad destacados por las empresas. . . . .	45
F. Conclusiones y recomendaciones . . . . .	49
Bibliografía. . . . .	57





## Glosario de conceptos claves<sup>1</sup>

**Actividades de aprendizaje:** Acciones integradoras e integradas entre sí, realizadas por los y las aprendices con la orientación de un Instructor/a o tutor/a a lo largo del proceso formativo y en las cuales existe una relación directa entre lo que se debe hacer en el centro formativo y lo que más tarde se hará en el mundo laboral.

**Aprendizaje:** Todo sistema en virtud del cual un/a empleador/a se compromete, por contrato, a ocupar a un/a joven trabajador/a y a enseñarle o a hacer que se le enseñe, metódicamente, un oficio en un período previamente fijado durante el cual el o la aprendiz está obligado a trabajar al servicio de dicho empleador/a. Abarca la formación a largo plazo para una ocupación reconocida que se realiza en gran medida dentro de una empresa o bajo el mandato de un/a artesano/a independiente. Debe regirse por un contrato escrito de aprendizaje y estar sujeta a las normas establecidas.

**Aprendizaje de calidad:** Forma especial de formación profesional que combina la capacitación en el lugar de trabajo y el aprendizaje en la escuela, para el desarrollo de competencias y procesos de trabajo específicamente definidos. Se reglamenta por ley y se basa en un contrato de empleo por escrito con pago compensatorio y cobertura estándar de protección social. Al final de un período claramente definido se realiza una evaluación formal y se otorga una certificación reconocida.

**Aprendizaje permanente/formación a lo largo de la vida:** Engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones.

**Competencia:** Habilidad que implica conocimientos, destrezas y actitudes de una persona para desempeñarse en un puesto de trabajo de manera adecuada.

**Competencias transversales:** Habilidad o competencia que puede transferirse de un contexto laboral a otro.

**Diálogo social:** Comprende todos los tipos de negociación, consultoría o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores/as y trabajadores/as sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social.

**Educación y formación técnica y profesional (EFTP):** Actividades destinadas a suministrar competencias, conocimientos y actitudes que se requieren para el empleo en una determinada ocupación, o grupo de ocupaciones afines, en cualquier campo de actividad económica.

---

1. Selección de conceptos relevantes utilizados en este estudio, en base a definiciones tomadas de Axmann, M. (2018) y del BIBB.

**Empleabilidad:** Se refiere a las competencias y cualificaciones transversales que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente.

**Formación de aprendices:** Programa formativo sistemático de duración prolongada que alterna periodos en un lugar de trabajo con otros en un centro educativo o formativo. El o la aprendiz, está vinculado contractualmente con el centro de trabajo y percibe una remuneración (salario o compensación).

**Formación dual:** Formación en alternancia que combina periodos lectivos en la escuela o centro educativo (formativo), con otros en un centro de trabajo. El denominado «sistema dual» alemán, es un ejemplo de aprendizaje profesional.

**Formación por competencias:** Sistema de formación que en lugar de regirse por periodos de formación o por contenidos, lo hace en función de la capacidad demostrada por el o la estudiante y atendiendo a desempeños.

**Formador/a:** Es la persona que imparte la formación práctica en el taller o laboratorio de la escuela de EFTP. El trabajo del formador/a es complementado por el o la del docente, que imparte formación teórica y académica en el aula, en la escuela de EFTP.

**Instructor/a:** Es la persona que interactúa en forma directa con el o la aprendiz, que imparte la formación práctica y que introduce al aprendiz en el trabajo durante el componente de la formación que se realiza en la empresa. Según la empresa, un/a aprendiz puede trabajar con varios instructores/as en diferentes puestos de formación dentro de una empresa. En una empresa pequeña, el o la instructora también puede actuar como supervisor/a.

**Marco Nacional de Cualificaciones (MNC):** Es un instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de destrezas, conocimientos y competencias a lo largo de una progresión de niveles acordados. Es una vía para estructurar cualificaciones existentes y nuevas, que se definen a partir de resultados de aprendizaje; es decir, afirmaciones claras acerca de lo que el o la estudiante debe saber o ser capaz de hacer, ya sea que haya sido aprendido en una sala de clases, en el lugar de trabajo o no formalmente. El Marco de Cualificaciones indica la comparabilidad de las diferentes cualificaciones y cómo se puede progresar de un nivel a otro dentro de las ocupaciones, o industrias, o de una a otra (e incluso de un campo profesional o académico a otro, si el MNC está diseñado para incluir cualificaciones tanto profesionales como académicas en el mismo marco).

**Ocupación:** Se define como un conjunto de tareas cuyas principales funciones y responsabilidades se caracterizan por un alto grado de similitud. Una persona puede estar asociada a una ocupación a través del empleo principal que ocupa actualmente, a través de un segundo empleo o a través de un empleo que ocupaba previamente.

**Orientación profesional:** Una gama de actividades diseñadas para ayudar a las personas a tomar decisiones educativas, profesionales o personales y ponerlas en práctica antes y después de entrar al mercado de trabajo.

**Perfiles profesionales:** El perfil de competencias profesionales resume las características esenciales para un trabajo determinado: el nivel de educación y formación que se requiere (y por tanto la complejidad de la ocupación); el campo educativo y de formación; y otros requisitos relacionados con conocimientos, competencias, intereses profesionales y valores laborales.

**Reconocimiento de aprendizajes previos (RAP):** Es un proceso de evaluación que acredita los aprendizajes no formales e informales de una persona para establecer el grado alcanzado en el aprendizaje, o las competencias que se requieren para lograrlo. También se le denomina, acreditación de aprendizajes previos o validación del aprendizaje informal o no formal.

**Supervisor/a:** Es la persona de la empresa responsable de la aplicación correcta del plan de formación del aprendiz. Según el tamaño de la empresa, esta persona puede ser un maestro/a artesano/a o el dueño/a de la empresa (por ejemplo, en una empresa pequeña o mediana) o un/a compañero/a de trabajo que ha recibido formación específica en la supervisión de aprendices y sus avances de trabajo (a menudo en grandes empresas).

**Tipos de aprendizaje:**

- Aprendizaje formal: es ofrecido habitualmente por un centro de educación o formación y posee carácter estructurado en cuanto a los objetivos didácticos, la duración y los soportes para el estudio. Ofrece certificaciones que son reconocidas por el sistema de educación y formación profesional de los países.
- Aprendizaje no formal: no es ofrecido por un centro de educación o formación oficial y aunque puede estar certificado, esto no es reconocido por el sistema educativo del país. En muchos países lo acredita la administración dedicada al empleo o trabajo y sus institutos o centros de capacitación laboral.
- Aprendizaje informal: es consecuencia de las actividades de la vida cotidiana relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio.



## A. Presentación

En los países de América Latina la empleabilidad de las y los jóvenes es un tema central ya que enfrentan serios problemas de inserción laboral, como lo revela su tasa de desempleo que supera con creces a la de los adultos y la precaria calidad de sus empleos. Así, la transición juvenil desde el ámbito de la educación al mundo del trabajo constituye uno de los principales retos de los países de la región en lo referente a sus mercados de trabajo. Constituye, a su vez, un serio obstáculo a la integración social y la ciudadanía plena de enormes contingentes de jóvenes, así como un riesgo para la cohesión social y un freno para el desarrollo de sociedades que ofrezcan oportunidades de trabajo y generación de ingresos a todos sus integrantes. Lo anterior ha sido agravado durante el último año como resultado de los efectos económicos y sociales de la pandemia del COVID.

En efecto, en los últimos dos años el escenario para las y los jóvenes es aún más desalentador producto de los efectos económicos y sociales de la pandemia por COVID-19. Según datos de la OIT, se estima que en América Latina entre 2019 y 2020, el número de jóvenes desempleados/as pasó desde 9,6 millones a 9,7 millones, y que la tasa de desempleo para esta población se incrementó de 18% a 20,8% (OIT, 2021).

La evidencia disponible indica que las y los jóvenes enfrentan una trampa de empleabilidad: no consiguen empleos por su falta de experiencia laboral, pero es precisamente esto último lo que les impide conseguir empleos. Un modo de romper dicha trampa es la construcción de mejores puentes entre el mundo de la escuela y el trabajo y uno de estos es el aprendizaje de calidad. Este último es una modalidad especial de educación y formación profesional, en donde se combina la educación en el aula de clases con la capacitación en el lugar del trabajo. A su vez, la Formación Profesional Dual es la modalidad más extendida del aprendizaje de calidad y cuenta con una larga tradición en países como Alemania, Austria, Dinamarca, los Países Bajos y Suiza, en los que un gran porcentaje de los jóvenes optan por esta vía.

Por lo anterior, la formación dual ha cobrado especial interés de los gobiernos e interlocutores sociales de la región que participan de la búsqueda de alternativas eficaces para enfrentar estos desafíos y es también la modalidad formativa de este tipo más extendida en América Latina. La implementación de dicha modalidad formativa ha mostrado positivos resultados para facilitar la transición educación-trabajo de las y los jóvenes y apoyar su inserción en empleos formales y de calidad superior a la media juvenil. Además, ofrece beneficios para las empresas que en ella participan, reduciendo costos (tangibles e intangibles) de contratación y la rotación laboral. Por ello, los países buscan ampliarla, reforzarla y robustecerla, como lo muestra el caso de Colombia con la creación de la Primera Estrategia de Atracción de Empresas a la Formación Dual que ha sido apoyada por el programa de la Unión Europea Eurosocial+.

Por ello el aprendizaje de calidad y la formación dual está siendo actualmente objeto de renovados estudios y debates, en particular la experiencia europea de aprendizaje como modalidad formativa y de inserción laboral de las y los jóvenes. No obstante, se percibe que uno de los elementos faltantes en América Latina sobre aprendizaje de calidad es una investigación que dé cuenta y sistematice la experiencia de las empresas en uso de esta modalidad formativa. Las investigaciones y publicaciones que se encuentran en la región por lo general están enfocadas en la mirada ya sea de las Instituciones de formación profesional (IFP) o de los marcos normativos y sus distintas dimensiones, pero la voz de las empresas ha tendido a estar ausente.

Con base en lo anterior, el programa Eurosoci+, OIT/Cinterfor y el Instituto Federal de Formación Profesional (BIBB) de Alemania, han unido esfuerzos para desarrollar el **“Estudio sobre aprendizaje de calidad: Generación de evidencia y relevamiento de buenas prácticas empresariales”** en cinco países de la región de América Latina. Se trata de una investigación comparada sobre la temática general de la participación y el rol del actor empresarial en los programas y experiencias de aprendizaje de calidad. Su objetivo ha sido el de contribuir a la generación de conocimientos sobre las experiencias, percepciones, opiniones y buenas prácticas de empresas usuarias de esta modalidad formativa, y reflexionar sobre recomendaciones para lograr una mejor articulación entre empresas y la formación para el empleo, que fortalezca el aprendizaje de calidad.

En dicho marco se desarrollaron cinco estudios nacionales sobre las experiencias empresariales con el aprendizaje de calidad en Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú y sus principales resultados se presentan y analizan en este documento de síntesis y se extraen un conjunto de recomendaciones.

El primer capítulo se destina a situar y contextualizar la renovada importancia otorgada a la formación dual en el actual contexto económico y social de los países de América Latina y, al mismo tiempo, precisar lo que se entiende por esta e identificar sus elementos fundamentales. En el segundo apartado se explicitan los objetivos de este estudio, su metodología y las características principales de las empresas consultadas en los países participantes. En el tercer capítulo se caracterizan las modalidades que adopta el aprendizaje de calidad o formación dual, en función de sus elementos fundamentales y en el cuarto se presentan los principales aspectos valorados por las y los empresarios y ejecutivos/as de las empresas consultadas acerca de esta modalidad de aprendizaje, así como los factores críticos que se estima necesario resolver. En el capítulo final se desarrollan las conclusiones que se derivan del análisis previo y se plantea un conjunto de recomendaciones destinadas a fortalecer y ampliar la participación de las empresas en la formación dual.

Se espera que este esfuerzo constituya un insumo que aporte en la búsqueda de mejores soluciones para garantizar la inserción laboral productiva de las y los jóvenes en el mercado de trabajo, y contribuya al intercambio de experiencias entre actores privados y públicos y entre Europa y América Latina.

## B. Objetivo del estudio, metodología y países participantes

El objetivo general del Estudio ha sido contribuir a la generación de conocimientos sobre las experiencias, percepciones, opiniones y buenas prácticas de empresas usuarias de esta modalidad formativa, y reflexionar sobre recomendaciones para lograr una mejor articulación entre empresas y la formación para el empleo, que fortalezca el aprendizaje de calidad. En ese marco se desarrollaron cinco estudios nacionales en Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú.

El estudio tiene un enfoque cualitativo que pretende, como se indicó anteriormente, describir las experiencias, percepciones y opiniones del sector empresarial como actor clave en los programas y experiencias del aprendizaje de calidad. También, se dirige a analizar los resultados que esta modalidad formativa ha demostrado tener a lo largo de los años de implementación en cada país objeto de estudio, en la transición educación-trabajo de las personas jóvenes, tanto en su inserción en empleos formales y de calidad, como los beneficios reportados para las empresas que participan en estas iniciativas.

La población objetivo del estudio es el sector empresarial, específicamente, empresas y organizaciones representativas, tales como: cámaras o federaciones empresariales, asociaciones u organizaciones nacionales de empresas o redes, o cualquier figura organizativa que represente los intereses del sector empresarial. En el transcurso de la ejecución de los estudios, se amplió la población objetivo para “escuchar” también, a organismos públicos y operadores de formación profesional en su relación con las empresas

La selección del muestreo cualitativo fue por conveniencia, orientado a la investigación cualitativa. Para contactar a algunas personas entrevistadas se utilizó el método “bola de nieve”, y se consideraron los siguientes criterios para la selección de las fuentes de información:

- Representación de diferentes sectores productivos (tecnología, servicios, turismo, financiero, dispositivos médicos, otros)
- Representación de diferentes tamaños de empresas (grandes, medianas y pequeñas)
- Representación de diferentes territorios o regiones (zona urbana y zona rural)
- Representación de empresas que aplicaran experiencias en alianza con centros educativos públicos, centros de formación públicos y privados.

La técnica utilizada para recopilar la información fue la entrevista semiestructurada. Para aplicarla con la muestra seleccionada, se diseñó un instrumento de relevamiento de datos común a los cinco países objeto de estudio que contenía una batería común de preguntas, considerando las siguientes categorías de análisis: descripción de iniciativas empresariales en aprendizaje de calidad, resultados



de las iniciativas implementadas, sectores o nichos estratégicos más favorables para avanzar con iniciativas de formación dual, mirada desde el mundo sindical, sectores objetivos para el desarrollo de aprendizaje dual, percepción de estos programas y recomendaciones para ampliar la participación de las empresas.

Lo anterior fue complementado con la revisión de documentación pertinente referida a los marcos regulatorios del aprendizaje de calidad del país respectivo, especialmente para enmarcar las experiencias de las empresas y las propuestas planteadas, así como la revisión de cualquier otra documentación pertinente a iniciativas que estuvieran siendo implementadas por el sector empresarial.

Tal como se indica en cuadro siguiente, se realizaron 86 entrevistas en total, considerando las realizadas a nivel de cada país, y estas estuvieron dirigidas principalmente a representantes de empresas de distintos rubros, además de cámaras o asociaciones gremiales empresariales, entidades de gobierno (Ministerio del Trabajo y de Educación) y algunos centros de formación y fundaciones que apoyan, o implementan, el aprendizaje de calidad en los distintos países.

**Cuadro 1. Países participantes en el estudio, entrevistas realizadas y tipo de empresas o entidades seleccionadas**

Países	Nº de entrevistas	Empresas y otras entidades seleccionadas
Chile	15	Empresas de la industria alimentaria, explosivos, automotriz, transportes, minería, forestal y marítimo portuaria. Además, un Centro Formativo, 4 entrevistas en el ámbito gremial y 3 entrevistas a funcionarios públicos.
Colombia	12	Empresas de la industria alimentaria, finanzas, agricultura, construcción junto con ejecutiva de Centro Formativo, cámaras empresariales y funcionarios del Ministerio de Trabajo y del Servicio Nacional de Aprendizaje.
Costa Rica	16	Asociación Gremial Empresarial, Agencia de Promoción de Inversiones, empresas de los sectores financiero, tecnologías, automotriz, turismo. Además de funcionarios públicos del Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y Centros de Formación.
México	25	Empresas de sectores de administración, automotriz y autopartes, auto - transportes, energías renovables y tecnología de la información y desarrollo de software. Además, 5 entrevistas a representantes de cámaras empresariales y miembros del sector educativo.
Perú	18	Empresas de los sectores de la agroindustria, cementos, automotriz, hidrocarburos, metalmecánica, gastronomía, servicios mineros, electricidad, maquinaria pesada, cosméticos y servicios de telemarketing entre otros
<b>Total</b>	86	

Fuente: elaboración propia según Concha y Morris (2022), Irigoyen (2022), Linkimer (2022) y Ñapo (2022).

En todo caso, es importante considerar que el número de casos difiere entre países y que la información levantada mediante las entrevistas no es necesariamente homogénea ya que no todos los temas fueron abordados en cada caso ni con igual profundidad. Por otra parte, también se presentan diferencias entre las empresas consultadas en cuanto a los sectores productivos en que operan, a su tamaño, el tipo de experiencia de aprendizaje de calidad que están implementando y el tiempo que llevan en ello. Lo anterior permite explicar algunas diferencias que se presentan en la información aportada para ilustrar las características de los sistemas de aprendizaje de calidad entre los países.

## C. El aprendizaje de calidad y la formación dual

La transición desde el ámbito de la educación al mundo del trabajo y la inserción laboral de las y los jóvenes en América Latina, constituyen uno de los principales retos de los países de la región para la integración social y ciudadanía plena de enormes contingentes de jóvenes que requieren disponer de oportunidades de trabajo digno e ingresos suficientes, para asegurar el desarrollo de sus capacidades. En esta materia, la evidencia disponible muestra la existencia de persistentes brechas e insuficiencias que impiden la plena integración de las y los jóvenes a los mercados de trabajo, lo que ha sido agravado durante los últimos años por los efectos económicos y sociales de la pandemia del COVID □ 19.

En efecto, según el Informe sobre Tendencias Mundiales de Empleo Juvenil (OIT, 2020) en América Latina y el Caribe las y los jóvenes tienen tres veces más probabilidades que los adultos -mayores de 25 años o más- de estar desempleados. Asimismo, se estima que más de 30 millones de jóvenes sólo consiguen empleo en condiciones de informalidad y aproximadamente 23 millones no estudian, no trabajan, ni están incorporados en servicios de formación y capacitación. De acuerdo con la OIT (2020) esta situación obedece, en gran parte, a que su limitada experiencia laboral juega en su contra cuando presentan su candidatura para optar a un empleo y porque además enfrentan otras barreras estructurales que les impiden incorporarse al mercado de trabajo, tales como: brechas de género, pobreza y exclusión social, brechas de competencias por programas de educación no alineados con las áreas más demandadas del mercado de trabajo, y dificultades para acceder a tecnologías digitales para estudiar, entre otras.

Frente a tales desafíos, los países de la región de América Latina han renovado sus esfuerzos para fortalecer sus sistemas de formación y educación técnica y profesional, y en particular introducir y fortalecer algunos elementos inspirados en el aprendizaje de calidad, dado que según muestra la experiencia internacional de los países en que se origina el modelo, esta modalidad formativa ha demostrado tener positivos resultados a lo largo de los años en la transición educación-trabajo de las y los jóvenes, en su inserción en empleos formales y de calidad superior a la media juvenil, beneficiando a las empresas que en ella participan.

Estos resultados son avalados por la experiencia internacional en la materia, por las experiencias de proyectos piloto en América Latina y ratificados por muchas de las empresas entrevistadas que están implementando modalidades de formación dual.

En la experiencia en la región, existe un aprendizaje de calidad como modalidad formativa, como la que desarrollan instituciones como el Instituto de Capacitación para el Trabajo de la Ciudad de México (ICAT) o el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) en México, y otro como modalidad para la inserción laboral de las y los jóvenes. Este último es el caso, por ejemplo, de la iniciativa Garantía Juvenil de 2014, que tiene como objetivo acompañar a las y los jóvenes

desempleados en la búsqueda no sólo de un empleo, sino que también otorgar posibilidades de formación o de aprendizaje en las empresas para apoyar su mejor inserción en el mundo laboral. Su efectividad está estrechamente asociada con la activa participación de las empresas en el diseño y aplicación de estas estrategias. El aprendizaje de calidad cumple un rol fundamental para mejorar la empleabilidad de los jóvenes, mediante una adecuada transición desde la educación hacia el mundo laboral (Agune & Awad-Berar, 2017).

**El aprendizaje de calidad se ha definido como un sistema que integra experiencia formativa y experiencia en un trabajo formal remunerado, de manera alternada, para lograr una mayor y mejor inclusión social y laboral de las y los jóvenes. Desde una perspectiva formativa, este aprendizaje combina formación en un centro educativo y formación/capacitación en un lugar de trabajo, donde el/la aprendiz desempeña tareas laborales coordinadas con su plan formativo. Así, se trata de una modalidad especial de educación y formación profesional, en donde se combina la educación en el aula de clases con la capacitación en el lugar del trabajo. De esta manera, las y los estudiantes adquieren las competencias necesarias para desempeñar una ocupación específica y mejorar su empleabilidad.**

Este tipo de aprendizaje es una de las posibles formas del aprendizaje a lo largo de la vida y se encuentra regulado por ley, requiriendo un contrato por escrito en el que se detallan las funciones del aprendiz y el/la empleador/a. Al finalizar el proceso de formación, el/la aprendiz obtiene una cualificación reconocida (Agune & Awad-Berar, 2017; Axmann, 2018). Desde una perspectiva ocupacional, el aprendizaje de calidad puede ser definido como un contrato de empleo para jóvenes, que incluye un componente formativo asociado a funciones laborales. Y éste es de mayor calidad si se refleja en: (i) una formación más integral, (ii) un acceso más estable y duradero al mercado de trabajo, (iii) una mayor productividad de las empresas, y (iv) una mayor pertinencia de los planes y programas de estudio que ofrecen las instituciones de formación.

Estos sistemas presentan múltiples ventajas que benefician a todas las partes involucradas, principalmente a los aprendices, empresas y gobiernos (OIT, 2019). La formación dual -más extendida en América Latina- facilita la transición al empleo, lo que se refleja en que un alto porcentaje de aprendices consiguen empleo al completar el programa de aprendizaje. Los estudiantes que son parte de este sistema de formación tienen mayor probabilidad de encontrar empleo formal no temporal, en comparación a jóvenes que no fueron parte del programa (Agune & Awad-Berar, 2017).

También permite adaptar la oferta de competencias profesionales a la rápida evolución de las necesidades del mercado laboral, lo que resulta importante dado que los sistemas educativos tradicionales suelen carecer de flexibilidad y de capacidad de adaptación a los cambios del mundo laboral, mientras que las instituciones de enseñanza que implementan la formación dual se encuentran en constante evaluación de las necesidades de competencias y, de este modo, pueden actualizar los planes de estudio a los diversos requerimientos (OIT, 2019). Sumado a lo anterior, los programas de aprendizaje de calidad benefician a las empresas al proporcionar una cartera estable y de confianza de trabajadores cualificados, lo que favorece el aumento de la productividad, disminuye los costos de contratación y mejora la permanencia de los empleados en las empresas (Agune & Awad-Berar, 2017). En efecto, en las etapas iniciales del aprendizaje de calidad, las empresas incurren en gastos netos, dado que los gastos iniciales son mayores a los beneficios recibidos, sin embargo, a largo plazo los aprendices se vuelven más productivos por lo que los costos y beneficios se compensan o se equilibran, y llegan a un punto en que la inversión inicial se recupera (OIT, 2019). En ese sentido, el aprendizaje de calidad es una inversión a largo plazo que beneficia la productividad de las empresas.

Dada la importancia adquirida por el aprendizaje de calidad y para los fines de guiar el análisis de las experiencias de aplicación de esta modalidad, resulta necesario establecer lo que se entiende por

éste y los criterios y elementos fundamentales que lo definen. En efecto, no todo aprendizaje que se realiza en el lugar de trabajo puede ser considerado como aprendizaje de calidad, ni tampoco los países utilizan una única definición estandarizada de ésta.

La OIT (2018) considera al aprendizaje de calidad como una forma única de educación técnica y formación profesional que combina la formación en el lugar de trabajo y el aprendizaje fuera de él, lo que hace posible “que estudiantes de todos los ámbitos sociales puedan adquirir los conocimientos, habilidades y competencias que requieren para desempeñar una ocupación específica”. Los sistemas de aprendizaje de calidad que se consideran exitosos se fundamentan principalmente en seis elementos claves:

- I. Diálogo social significativo. Se considera el consenso, la participación activa y la colaboración de los interlocutores sociales (gobierno, organizaciones de empleadores y trabajadores e instituciones de formación) para formular, aplicar y supervisar el marco normativo y la estrategia para la formación de aprendices. Se requiere que los interlocutores sociales cuenten con capacidades técnicas adecuadas para participar en estas instancias de diálogo.
- II. Marco normativo sólido. Se requiere de un esquema claro de los derechos, funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas, así como del establecimiento de un órgano de supervisión y regulación que asegure su cumplimiento. Dicho marco normativo debe estipular los requisitos de formación y de desarrollo de competencias; incluida su duración, un contrato escrito entre las partes que considere condiciones básicas, tales como la remuneración y protección antes riesgos del trabajo, entre otras. Además, se deben establecer las cualificaciones mínimas del personal docente, la cualificación reconocida en el aprendizaje, el financiamiento y sus fuentes y medidas para promover la igualdad de género y la inclusión social.
- III. Funciones y responsabilidades claras. Las funciones y responsabilidades de las partes interesadas que participen en el diseño y ejecución de los aprendizajes deben estar definidas con claridad. Por partes interesadas se considera a las y los jóvenes aprendices, las empresas que les capacitan, los mentores o instructores, representantes de instituciones de EFTP, docentes y personal de formación de estos; representantes de servicios de apoyo a la coordinación sectorial y local; sindicatos; asociaciones de empleadores y responsables de instituciones públicas a cargo de la educación y formación técnica y profesional y el empleo.
- IV. Mecanismos de financiamiento equitativos. Se debe contar con mecanismos para calcular los costos y los beneficios, tanto financieros como no financieros, para las empresas, para las personas aprendices y para los gobiernos de manera equitativa. Asimismo, se requiere que los gobiernos prevean las condiciones para financiar la formación tanto en el puesto de trabajo, como fuera de él, incluido, la entrega de subsidios o becas para las personas aprendices así como los aportes de empleadores, del mismo modo que considerar incentivos a las empresas que intervengan, si así se estimara necesario.
- V. Buena adecuación al mercado de trabajo. Es clave que exista congruencia entre las necesidades del mercado laboral y las competencias desarrolladas y para ello es clave diseñar sus contenidos con la participación de los interlocutores sociales. Este proceso debe considerar un mecanismo de evaluación de las competencias obtenidas; la definición de la cualificación a la que conduce una vez finalizado; la provisión de servicios de orientación, asesoramiento y apoyo a aprendices y empleadores y la conducción de estudios de seguimiento y encuestas de satisfacción a las partes interesadas con el fin de perfeccionar los programas de formación.
- VI. Inclusión. Los sistemas de aprendizaje de calidad deben contar con mecanismos que garanticen el acceso equitativo de personas con necesidades específicas, como mujeres, personas con discapacidad, indígenas, de zonas rurales, de pequeñas y medianas empresas y de la economía informal, entre otras.

Recientemente, la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT de 2022 realizada en Madrid concluyó que se debería adoptar un instrumento relativo a un marco para aprendizajes de calidad bajo la forma de una Recomendación<sup>2</sup> que contenga, al menos: la definición, el alcance y la implementación del aprendizaje de calidad; el marco regulatorio; el contrato de aprendizaje; la igualdad y diversidad en los aprendizajes de calidad; la promoción de aprendizajes de calidad y la cooperación internacional; y las medidas para garantizar los requerimientos mínimos en las prácticas de aprendizaje de calidad en las empresas (OIT, 2022).

Identificar los componentes fundamentales del aprendizaje de calidad permite diferenciarlo de otras formas de aprender sobre la base del trabajo, tales como los aprendizajes informales, las prácticas profesionales y las pasantías. Los aprendizajes informales sirven para transmitir competencias de una persona experimentada a otra que no lo es, pero no se rigen por un plan de estudios, no resultan en cualificaciones y están regulados por costumbres y tradiciones sociales. Por su parte, las prácticas profesionales y pasantías son una oportunidad de aprender en un ambiente de trabajo para quienes están por finalizar sus estudios o los han terminado. Usualmente, se ejecutan para una ocupación determinada o un sector de la economía y considera elementos específicos del empleo u ocupación, pero no de todas las competencias que se requieren, aunque las diferencias dependerán de las definiciones en cada país (OIT, 2018). Por otra parte las pasantías, en general, se limitan a una observancia de la o el joven en las empresas para empaparse de funciones, procesos, formas de hacer y participando, en determinados momentos, en algunas tareas.

Es necesario considerar a la Formación Profesional -FP- Dual (Fundación Bertelsmann, 2022), como la modalidad más extendida del aprendizaje de calidad, en la que el centro educativo y la empresa se corresponsabilizan de la formación de la y el aprendiz. Estos aprendices alternan entre el centro educativo y la empresa, en la que también ponen en práctica lo aprendido mediante el trabajo. La FP Dual va más allá de los planes de prácticas tradicionales ya que las empresas, por un lado, imparten contenido formativo con valor curricular y, por otro, pueden adaptar el currículum académico a sus necesidades. El sistema de FP Dual cuenta con una larga tradición en países como Alemania, Austria, Dinamarca, los Países Bajos y Suiza, en los que un gran porcentaje de los jóvenes optan por esta vía.

En el modelo de formación dual se conjugan tres dimensiones, las cuales se entienden como un objetivo triple que relaciona los intereses de la sociedad, económicos e individuales. Una *dimensión individual*, se refiere a la contribución de la formación profesional al desarrollo de competencias que ayuden a las personas a superar retos tanto profesionales como extraprofesionales. La formación profesional se enfoca en entregar las herramientas necesarias para que el individuo pueda diseñar su biografía desplegando sus potenciales. También una *dimensión social* que apunta al aporte de la formación profesional a la integración de la nueva generación que se incorpora al mercado laboral y a la sociedad, y en que el sistema de formación dual debe de velar por la integración fluida y evitar exclusiones sociales. Finalmente, una *dimensión económica*, que alude a la contribución de la formación profesional a asegurar la eficiencia económica y empresarial, como también la individual, teniendo como objetivo el desarrollo de los recursos humanos, garantizando el desarrollo del aporte cuantitativo y cualitativo de la mano de obra.

Así, es posible establecer algunos elementos constituyentes de la formación dual, que debieran estar reflejadas de uno u otro modo en las aplicaciones nacionales del modelo (Euler, 2013):

2. En esta materia la OIT dispone de la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195), que reemplazó a las Recomendaciones previas núm. 150 (1975), núm. 117 (1962) y núm. 60 (1939). En la Recomendación núm. 195 se define el “aprendizaje permanente” como todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones, entendiendo por “competencias” los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico y por “cualificaciones” la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial.

1. Finalidad amplia: la formación profesional como medio para alcanzar objetivos económicos, sociales e individuales.
2. Enfoque de una profesión docente: competencias de actuación profesional para un perfil de técnico profesional capacitado, flexible y predispuesto a la movilidad.
3. Aprendizaje alternante en el contexto del principio dual.
4. La formación profesional como tarea colegiada entre Estado y economía.
5. Financiación social de la formación profesional.
6. Ofertas complementarias con titularidad escolar o extraempresarial.
7. Codificación de estándares de calidad.
8. Cualificación del personal docente y formativo.
9. Equilibrio entre normalización y flexibilización.
10. Desarrollo de bases fundamentadas para las decisiones y la configuración.
11. Aceptación social de la formación y perfeccionamiento profesional.

Complementando los elementos señalados, el Instituto Federal de Formación Profesional (BIBB por sus siglas en alemán) propone 11 pilares para garantizar la calidad de la formación en la empresa, en el contexto de sistemas de formación dual (Guellali, 2020):

1. **Principio de consenso:** El Estado, los empleadores y los empleados actúan en conjunto según el principio de consenso en la creación del sistema dual.
2. **Información:** La planificación de la formación profesional se basa en una información apoyada en indicadores.
3. **Mejora continua:** Los mecanismos de modernización, programas de investigación y desarrollo, pruebas piloto y proyectos con práctica logran una mejora continua del sistema.
4. **Principio profesional:** La creación de reglamentos de formación se basa en el principio profesional.
5. **Orientación a la práctica:** Las profesiones de formación oficialmente reconocidas estatalmente se conciben y modernizan con orientación a la práctica.
6. **Asesoramiento profesional:** En la elección de una formación, los jóvenes reciben el apoyo de instituciones y programas de asesoramiento profesional y bases de datos.
7. **Aptitud de los instructores y las instructoras:** Las instructoras y los instructores son técnicamente aptos para transmitir los contenidos de formación.
8. **Aptitud de los centros de formación:** Los centros de formación son aptos para la formación profesional según su tipo e infraestructura.
9. **Relación de la formación:** Los derechos y las obligaciones en la relación de formación están regulados.
10. **Procedimiento de evaluaciones:** Un comité examinador de la autoridad competente determinará la capacidad de acción profesional de los aprendices según un procedimiento válido.
11. **Cooperación entre los lugares de aprendizaje:** Las empresas y las escuelas profesionales actúan en conjunto en la ejecución de la formación profesional.

Euler (2013) señala que si bien muchos organismos internacionales, entre ellos la OCDE, han expresado un reconocimiento a escala mundial del sistema dual a imagen del modelo alemán y de otros países de Centroeuropa, la transferencia a otras realidades nacionales es un desafío complejo. “La experiencia demuestra que la formación dual en Alemania puede servir de modelo, pero no de patrón” (Euler, 2013). Particularmente porque los sistemas de formación profesional son el resultado de procesos histórico-culturales. Un sistema nacional de formación profesional posee un carácter instrumental para la consecución de objetivos específicos y, así, algunos países conciben la formación profesional como una herramienta de política económica, mientras que en Alemania ésta se liga además con objetivos de política social y educativa. Por lo tanto, para la transferencia a otras realidades, debe tenerse en cuenta el contexto institucional, la sintonía del sistema de formación y de

empleo y las normas culturales. También se debe considerar que el concepto de dualidad puede referirse a los lugares de aprendizaje (alternancia entre empresa y escuela), pero también a la combinación de distintos procesos didácticos (combinación de teoría y práctica). En definitiva, estas dimensiones ponen de relieve los múltiples desafíos implicados en la implementación de la formación dual como modalidad de alcance y cobertura nacional en los distintos países de la región.



## D. Características de los sistemas de aprendizaje de calidad en los países participantes

En este capítulo se realiza un análisis comparado sobre los sistemas de formación dual aplicados en los cinco países considerados ya que, como se presenta a continuación, en la mayor parte de la legislación, los sistemas de formación y la participación de las empresas se desarrolla mediante esta modalidad. Una síntesis de sus principales características se presenta en el Cuadro 2.

**Cuadro 2: Características del Aprendizaje de Calidad en los países participantes del Estudio.**

Características principales	Chile	Colombia	Costa Rica	México	Perú
<b>Marco general y Normativo, estrategias y políticas.</b>	Ley de Educación Superior y Resolución ministerial: Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional (2020). Decreto Exento N° 1237 (20/12/2018) del Ministerio de Educación que incluye la participación en el programa “Aprendices” del SENCE.	Ley 789 de 2002 sobre empleo y protección social. Decreto 1330 de 2019, Sistema de Formación dual en instituciones de educación superior y Decreto 616 de 2021, contrato y labores del aprendiz.	Ley N° 4903 de Aprendizaje (1971) y Ley de Educación y Formación Técnica Dual N° 9728 (2019) y Reglamento (2020).	Ley General de Educación (2019), que establece la “Educación dual”.	Ley N° 30512. “Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes.”
<b>Modalidades de implementación.</b>	Modelo de aprendizaje alternado entre instituciones educativas de nivel medio técnica profesional y centros de formación técnica de nivel superior con las empresas. Apertura a instituciones de educación superior y participación de beneficiarios del programa Aprendices del SENCE. Programas privados de empresas.	Modalidad SENA DUAL y Modelo de aprendizaje alternado (Dual) entre instituciones educativas de nivel medio técnica profesional y centros de formación técnica de nivel superior con las empresas; Modelo DHLA de instituciones de duración superior. Programas privados de empresas.	Modalidad formativa en el arco de la Ley 4.903 de Aprendizaje; aprendizaje basado en el puesto de trabajo (Modalidad del Programa Empléate) y c) experiencias en modalidad dual, aplicando la Ley N°9.728 de Educación y Formación Técnica Dual (2019) y su reglamento (2020).	Modelo Mexicano de Formación dual. (MMFD) Modelo de educación Dual del Tecnológico Nacional de México (MEDTecNM) Programas privados de empresas.	Modelo de aprendizaje alternado entre instituciones de educativas de nivel medio técnica profesional y centros de formación técnica con las empresas. Se destacan también los programas privados de empresas y agrupaciones gremiales.

Características principales	Chile	Colombia	Costa Rica	México	Perú
<b>Participantes en la implementación.</b>	Instituciones de Educación Media Técnica Profesional, Centros de Formación técnica, instituciones de educación superior, empresas, cámaras empresariales y entidades y servicios públicos especializados (SENCE).	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), instituciones educativas reconocidas por el Estado, directamente por las empresas que cumplan con condiciones mínimas de capacitación y otras reglamentadas por el SENA.	El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social: programa "Empléate". (eso no es dual) MEP (Colegios técnicos) INA (centros de formación)	Instituciones de educación Superior de Institutos Tecnológicos, Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica (CONALEP), Consejos Nacionales de Ciencia y Tecnología y de Normalización y Certificación de Competencias, Cámaras empresariales, Secretaría de Educación Pública (SEP)	Centros educativos, Empresas, Ministerio de Empleo y Trabajo y Ministerio de educación, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI Instituto Peruano de Logística Aplicada (INLOG), la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana (AHK) entre otras.
<b>Población objetivo</b>	Estudiantes de Educación Media Técnico Profesional y jóvenes entre 15 - 25 años y desempleados.	Estudiantes de Educación Media Técnico Profesional (SENA - DUAL) y de la educación superior (Modalidad Dual Educación Superior - Empresas)	Jóvenes de entidades educativas técnicas de nivel medio superior y de Centros de Formación Técnica y Profesional participantes del Programa Empléate (jóvenes en condición de pobreza que no estudian no trabajan) Estudiantes de educación superior en Modalidad Dual Universitaria.	MMFP: estudiantes de instituciones públicas de educación media superior entre 16 y 18 años y de la educación superior.	Jóvenes menores de 25 años, estudiantes de Educación Media Técnico Profesional.
<b>Contrato de Aprendizaje</b>	Convenio de Aprendizaje. (CA) Contrato de Aprendizaje (CA-SENCE)	Contrato de aprendizaje como modalidad especial de derecho.	Convenio de matrícula entre el centro de formación con el estudiante y Convenio entre la empresa y el centro de formación.	acuerdo y contrato profesional entre el aprendiz (bajo el reconocimiento y aprobación de su familia) y su empleador en programas privados.	Documento de formalización desde la empresa: contrato comercial con el Senati, o un contrato laboral, o plan formal de la escuela de liderazgo

**BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN LA GESTIÓN DEL APRENDIZAJE DE CALIDAD  
EN AMÉRICA LATINA**

<b>Características principales</b>	<b>Chile</b>	<b>Colombia</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>México</b>	<b>Perú</b>
<b>Relación jurídica</b>	CA, No genera relación laboral entre el alumno y la empresa	No genera relación jurídica.	El convenio de matrícula no genera relación laboral si se cumple Ley 9728 a cabalidad.	No genera relación laboral.	No genera relación laboral.
<b>Duración del aprendizaje</b>	CA - SENCE. Duración mínima de 6 meses.	Aprendices SENA, máximo 1 año. Modelo DHLA mínimo 2 años.	Depende del diseño curricular.	MMFD: duración mínima de 2 años. MEDTecNM: 12 meses.	En revisión de información.
<b>Protección social</b>	No cotizan a la Seguridad Social. Si se aplica el Seguro de Accidentes y enfermedades Profesionales.	Sin información.	Seguro de Riesgos de Trabajo Especial para formación Dual.		
<b>Remuneración del aprendiz</b>	CA, No se establece remuneración. CA - SENCE. Remuneración bruta mayor a un salario mínimo y menor a 2 salarios mínimos mensuales.	El aprendiz recibirá de la empresa un apoyo mínimo mensual en la fase lectiva equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente, y en la fase práctica al 75%.	Fondo especial de becas a EFTP dual a cargo del INA, se financia con el 1% del presupuesto ordinario de dicha institución. Las empresas que participan deben hacer un aporte de ¢120.000 por cada estudiante, indexado anualmente al IPC.	Montos financiados por las empresas en el modelo MEDTecNM.	En revisión de información.
<b>Evaluación del aprendizaje</b>	Vía ChileValora se han evaluado y certificado puntualmente competencias de aprendices en algunas especialidades.	SENA - DUAL ejecución y evaluación conjunta (Centro educativo y empresa) del proceso formativo y certificación de los aprendices.	Constancia de competencia de acuerdo con evaluación realizada.	MMFD. Se extiende un certificado de aprendizaje de calidad. Y existe la opción para obtener un certificado del Registro Nacional de estándares de Competencia del CONOCER.	En revisión de información.

Características principales	Chile	Colombia	Costa Rica	México	Perú
<b>Cualificación</b>	Vía ChileValora se han evaluado y certificado puntualmente competencias de aprendices en algunas especialidades	Los procesos formales de evaluación dan lugar a una certificación. En los casos de convenios entre empresas y universidades (modelo DHLA), la formación dual conlleva la obtención de una cualificación en una institución de educación superior.	Diploma alineado con estándares de cualificación del Marco Nacional de Cualificaciones de Costa Rica.	En el MEDTecNM el profesor y el formador evalúan y acreditan al alumno al Proyecto Integral de Educación Dual (PIED).	En revisión de información.
<b>Incentivos a empleadores</b>	Bonificación a la contratación de personas objetivo del 50% del ingreso mínimo mensual, por máximo 12 meses, más el pago de capacitación vinculada al oficio que desempeñará en la empresa	Las empresas obligadas por ley a la cuota de aprendices la podrán cumplir de manera alternativa mediante el pago de un monto mensual al SENA (monetización)	Exención a PYMES de pagar la contribución de ₡120.000 por estudiante.	No se aplican	No se aplican.
<b>Otras</b>	El maestro guía debe tener una antigüedad mínima de 6 meses en la compañía, y al menos 2 años de experiencia laboral en el oficio a impartir.	Toda empresa privada que no sea del sector construcción con 15 o más trabajadores, deberá realizar un contrato de aprendizaje por cada 20 trabajadores y uno adicional por fracción entre 10 y 20 colaboradores (Cuota SENA).	Requisitos mínimos que deben cumplir empleadores, centros de formación y personas mentoras en las empresas. Máximo número de estudiantes por persona mentora (5) a la vez.		

Fuente: elaboración propia según Concha y Morris (2022a y 2022b), Linkimer (2022), Ñapo (2022) e Yrigoyen (2022).

A continuación se describen las características de los sistemas de formación dual a partir de la información recopilada por los estudios nacionales de Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú considerando para ello tanto los elementos fundamentales identificados por la OIT así como los pilares que el BIBB propone para garantizar la calidad de la formación en la empresa. Se ha incluido un elemento no considerado previamente denominado “Modalidades de implementación” con el objetivo de destacar cómo la formación dual es adoptada en la práctica por las empresas entrevistadas de los países estudiados, aún si en algunos casos se contravienen sus elementos y pilares fundamentales. Como fue señalado anteriormente, dado que las entrevistas no fueron homogéneas, en algunos casos sólo se presentan aquellas experiencias para las cuales se dispone de información completa y de detalle.

## I. Diálogo social significativo

Este elemento fundamental destaca la búsqueda de acuerdos mediante la participación activa de los interlocutores sociales (gobierno, organizaciones de empleadores y trabajadores e instituciones de formación) para formular, aplicar y supervisar el marco normativo y la estrategia de la formación dual. Para ello se estima necesario que los interlocutores sociales cuenten con capacidades técnicas para participar en estas instancias de diálogo a nivel nacional o sectorial.

De la información levantada en los estudios nacionales es posible concluir que, efectivamente, la mayoría de los actores intervinientes ha generado alguna instancia de diálogo para forjar acuerdos sobre materias esenciales para el diseño e implementación de la formación dual en los países no obstante que no se trata de una práctica masiva ni generalizada, con la excepción de México. En Chile, donde la formación dual tiene una cobertura acotada dentro del total de formación técnica impartida en sus distintas modalidades y niveles (solo un 18% de los Liceos Técnico Profesionales ofrecen formación dual), se afirma que las instancias de cooperación entre las empresas y las instituciones educativas es baja, lo que dificulta los acuerdos y provoca un bajo involucramiento de estos actores en los procesos de cambio.

Los empresarios tienden a privilegiar las relaciones entre pares antes que una relación público – privada y, en todos los países considerados, excepto México, el actor sindical prácticamente está ausente de participar en estas instancias de diálogo, lo que contrasta con el modelo alemán de formación dual, donde estas organizaciones son actores importantes dentro del modelo de gobernanza del sistema. Los entrevistados de forma unánime estos afirmaron que dentro de sus empresas los sindicatos (en los casos en que existe al menos uno) no participaban en la toma de decisión ni implementación en lo que respecta a las experiencias de formación dual analizadas. Se señala que los sindicatos se encontrarían enfocados en otros temas que no se asocian con la formación, como el de remuneraciones y beneficios colectivos, no obstante que existen algunos casos en que es la empresa quien prefiere mantenerlos al margen de los temas relacionados a la formación pese a que, como en el caso de Chile, los sindicatos han pasado de tener una visión negativa de los programas a una aceptación y valoración de estos. En Perú, por ejemplo, en los casos en que existía un sindicato en la empresa (sólo en un 21% de las compañías entrevistadas) su postura respecto al desarrollo de programas de aprendizaje dual era positiva, pero no suelen tener mayor participación. En una de las entrevistas se menciona: “Cómo se cumplía con los programas de capacitación que se tenían ya programados, los sindicatos nunca tuvieron mayor injerencia en cuanto al tema de capacitaciones”.

No obstante, sí es reconocible la existencia de un grupo de actores privados, educativos y públicos claramente definido en Chile y Colombia, que han ido construyendo redes de apoyo técnico y de difusión de experiencias exitosas de formación dual. Al respecto, se destaca el liderazgo positivo de instituciones privadas como la Fundación Chile Dual o la red de establecimientos educativos ligados a la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), además de la Cámara Chileno Alemana y ciertos centros de formación técnica que han impulsado modelos duales en la formación técnica de nivel superior. O en Colombia la participación del Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y la Cámara de Industria y Comercio Alemana en Colombia. Las instituciones de formación, por su parte, se articulan con las empresas, ya sea en el marco de las obligaciones legales establecidas por las regulaciones del SENA o por su compromiso e involucramiento voluntario como en el caso de las universidades. Estos vínculos son también facilitados por cámaras o gremios empresariales y por la cooperación colombiano-alemana, sin embargo, entre los entrevistados predomina el convencimiento sobre la falta de una visión sistémica integrada y coherente de todos los actores.

En Costa Rica, se ha destacado el desarrollo de iniciativas lideradas por cámaras y organizaciones empresariales, en alianza con contrapartes interesadas. Es el caso del “Protocolo de Relacionamento entre la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)”, destinado a orientar la participación en las diferentes etapas y actividades por ejecutar, en el proceso de implementación de programas educativos en modalidad dual, así como, en los requerimientos de planificación, ejecución y evaluación de dichas prácticas. Del mismo modo, la “Guía para el sector empresarial empleador sobre la implementación de la formación en la modalidad dual”.

Por su parte, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) publicó una guía dirigida al sector empresarial empleador para orientar su participación en el proceso de implementación de la formación en modalidad dual en el país, ya sea proporcionando el conocimiento necesario sobre el marco legal vigente sobre la educación y formación técnica profesional dual, su articulación con el Marco Nacional de Cualificaciones, entre otras. En ambos casos se ha contado con el de la AED y de la KAS. También se verifican otras experiencias como la creación del Centro de Asistencia Empresarial (CEA Dual) y la Comisión Asesora y Promotora (CAP) de la EFTP Dual para promover la articulación entre el sector público y privado en esta área.

En Perú no se informa sobre instancias de diálogo significativas en la materia, y se constata que es la Cámara de Comercio e Industria Peruana Alemana la encargada de impulsar este método de aprendizaje en el país. Se observa que en los programas de aprendizaje dual, en su mayoría las empresas trabajan directamente con institutos educativos formales, principalmente como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI). Además, un 42% de las empresas mencionó haber trabajado con ministerios con el fin de conocer acerca de las nuevas regulaciones y normativas y que éstas buscan relacionarse con centros de adiestramiento modernos para que desarrollen las capacitaciones en la empresa.

Finalmente, en México se reconoce una activa participación de las empresas privadas y sus organizaciones en el desarrollo de la formación dual en México, así como otros actores como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y la colaboración del Instituto Federal de Formación Profesional Alemán (BIBB, por sus siglas en alemán), que permiten constituir las bases institucionales que posteriormente permitirán impulsar y consolidar el aprendizaje de calidad en México. De hecho, la construcción y sistematización del proyecto de aprendizaje de calidad, definido como el Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD), fue el resultado de un trabajo conjunto entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el que se implicó a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio (CAMEXA), la Alianza para la Transferencia Tecnológica (ALTRATEC), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y el CONALEP.

Las empresas tanto nacionales como extranjeras entrevistadas reconocen que existe garantía en la calidad de los sistemas que fomentan la formación dual tanto a nivel medio superior como a nivel superior en México. Para el caso del Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD), se destaca la construcción de normas básicas de calidad y certificaciones reconocidas a nivel nacional, gracias a un rol importante que han mantenido las cámaras empresariales (Cámara Mexicano – Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), los representantes de las secretarías de educación (SEMS), entre otros, que han sido protagonistas del escalamiento del aprendizaje de calidad en México, y que gracias a una coordinación y diálogo entre los actores estratégicos mencionados se ha promovido una participación activa para desarrollar reglamentos de capacitación tanto para las empresas, los formadores y los marcos curriculares de los institutos educativos. Además, se destaca que las certificaciones que existen,

promovidas por la CAMEXA, proporcionan elementos que permiten una importante movilidad de la fuerza laboral, y a su vez da garantía a que los programas de aprendizaje de calidad sean reconocidos por el sector productivo de tal forma que genere señales positivas hacia sus egresados.

En definitiva, el desarrollo del diálogo social significativo como un elemento fundamental de la formación dual en los países estudiados es acotado, pues lo que predomina son experiencias impulsadas principalmente por las empresas las que han contado con el apoyo de las cámaras empresariales y la cooperación técnica alemana. Ello ha fortalecido su participación en instancias de diálogo con instituciones públicas y educativas sobre aspectos técnicos y de desarrollo de la modalidad dual en los países. En todo caso, se registra que la participación del actor sindical es marginal o inexistente.

## II. Marco normativo

Otro elemento fundamental para el desarrollo del aprendizaje de calidad o de la formación dual es la existencia de un esquema claro de los derechos, funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas, así como del establecimiento de un órgano de supervisión y regulación que asegure su cumplimiento. Un marco de esta naturaleza debe estipular los requisitos de formación y de desarrollo de competencias que incluya todas aquellas materias que establezcan desde la gobernanza del sistema hasta el nivel operativo en el cual se definen los roles y condiciones en las que participarán los diversos actores que intervienen en esta modalidad. Así, a continuación se identifican las principales normativas que regulan el desarrollo de esta modalidad de formación en los países estudiados.

En los cinco países analizados se dispone de regulaciones relativamente recientes lo que releva la importancia que ha ido adquiriendo el aprendizaje de calidad en el último tiempo, no obstante que se verifican prácticas en décadas previas, aun sin la existencia de un marco formal. Se verifican diferencias en la secuencia de generación de normas y regulaciones, en el tipo de instrumentos utilizados ya sean leyes específicas, resoluciones, decretos y convenios ministeriales, en el tipo de modalidades adoptadas así como en el grado de participación de los actores sociales.

En Costa Rica el aprendizaje de calidad estuvo normado por la Ley N° 4903 de Aprendizaje de 1971, cuyo objetivo fue regular la formación profesional en los centros de formación y en las empresas y fue reemplazada en 2019 por la Ley N° 9.728 de Educación y Formación Técnica Dual y su Reglamento en 2020. En Chile, el marco general y regulatorio está contenido en la Ley sobre Educación superior de 2018 que define a la Formación Técnico Profesional y su relación con ocupaciones en diversos sectores económicos. Esta es impulsada por el estado por la vía de Resoluciones del Ministerio de Educación, tanto la de 2018 que permite que los estudiantes de las escuelas públicas técnico-profesionales puedan participar en el programa “Aprendices” del Servicio Nacional de Empleo y Capacitación (SENCE), así como por la Estrategia de Formación de Alternancia en 2020, en la cual se alternan los espacios de aprendizaje entre el establecimiento educacional y las empresas, instituciones de educación superior, órganos de la administración del Estado, servicios y empresas públicas.

Por su parte, en Colombia la formación técnica y tecnológica se encuentra regulada actualmente por varias leyes y decretos, de los cuales cabe resaltar la Ley 789 de 2002, sobre empleo y protección social, que define el aprendizaje en la formación técnica, tecnológica, profesional y teórico práctica empresarial. En esta se regula, entre otros aspectos, la naturaleza y características de la relación de aprendizaje (por ejemplo, que el contrato de aprendizaje es una forma especial dentro del Derecho Laboral); las modalidades de formación técnica, tecnológica, profesional y teórico práctica empresarial; y la obligación de las empresas de vincular aprendices. También, mediante el Decreto 1330 de 2019 se considera el sistema de Formación Dual en las instituciones de educación superior como



un tipo de modalidad educacional (Modelo DHLA) y se proporciona un marco normativo no exhaustivo para su regulación. Mediante el Decreto 616 de 2021 se define el contrato de aprendizaje así como el formato de formación de las labores del aprendiz.

En el Perú la educación dual a nivel de la Educación Superior está reglamentada por la “Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes” de 2016 y busca mejorar la calidad de la enseñanza y gestión en institutos de educación superior tecnológica, escuelas de educación superior pedagógica y escuelas de educación superior tecnológica de todo el país.

Finalmente, en México si bien se registran importantes iniciativas público-privadas para atender a las necesidades de empleabilidad de las y los jóvenes y los requerimientos productivos, es en 2013 que la Secretaría de Educación Pública (SEP) impulsó oficialmente el Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD) que se institucionalizó en 2015 con el “Acuerdo Secretarial número 06/06/15” el cual establece, caracteriza y regula a este tipo de formación como una opción educativa viable en el nivel medio superior en México a nivel federal. Asimismo, en 2017 se firmó un convenio entre la SEP y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), para impulsar y vigorizar el aprendizaje de calidad en materia de armonización de contenidos curriculares entre el sector productivo y el educativo así como en la difusión de la oferta formativa a nivel nacional. Es sólo en 2019 cuando se inicia el proceso de escalamiento del aprendizaje de calidad en México, con la Ley General de Educación en la que se establece al aprendizaje de calidad con formación en la escuela y en la empresa como una opción educativa viable, de calidad y sistematizada.

Los antecedentes presentados muestran que los países disponen de marcos normativos, desde los cuales se regula el diseño e implementación de la formación dual y establecen, en primera instancia, la participación de las instituciones de educación técnica media superior y, más recientemente, el concurso de los establecimientos de educación superior. En su desarrollo, como fue observado en la sección sobre el diálogo social, el apoyo técnico de la cooperación alemana y de las cámaras empresariales ha sido importante para avanzar desde normas relativas con la gobernanza del sistema hacia regulaciones específicas sobre el rol de los participantes, bajo las diversas modalidades de formación implementadas en los países y que se presentan en las siguientes secciones.

### III. Modalidades de implementación

La evidencia obtenida desde los países analizados muestra diversidad de modalidades de aplicación de la formación dual. En efecto, la regularidad observada es la de un modelo que se focaliza en estudiantes de entidades educativas técnicas de nivel medio con el fin de aplicar el aprendizaje de calidad en competencias y habilidades demandadas por diversos sectores productivos. Así, se verifica el aprendizaje alternado en el aula y en la empresa. Otro rasgo que se presenta en los países es que tiende a predominar la definición de los contenidos de la formación considerando las necesidades que formulan las empresas, antes que un estándar común, y ello responde a la necesidad de asegurar la pertinencia de la formación respecto de las necesidades de habilidades y competencias demandadas por el mercado. También como se presenta más adelante, se aplican criterios diversos para la selección de los aprendices, lo que modifica el perfil de los participantes, se adoptan modalidades diferentes para formalizar la relación del aprendiz con la empresa, incluyendo la remuneración y la inclusión del maestro guía, entre otros.

La modalidad clásica utilizada en Chile, por ejemplo, es una en la cual muchas empresas han establecido una larga relación con determinados liceos técnico- profesionales (centros de educación de nivel medio) que se ha constituido en el tiempo en una fuente de reclutamiento de jóvenes habilitados para incorporarse en ellas o bien en otras firmas. En la práctica, las empresas se adaptan a los

liceos técnico - profesionales con quienes trabajan, ajustando los tiempos de los estudiantes en la empresa de acuerdo con cómo se estructuran en los establecimientos educativos, lo que a juicio de los entrevistados de instituciones públicas, genera una dificultad sistémica para ampliar el número de empresas que se han sumado a este tipo de experiencias. También en Chile se prevé la participación de estudiantes de Centros de Formación Técnica y Profesional de nivel superior al igual que en Costa Rica lo realizan por la vía de alianzas del sector empresarial con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o en Perú, con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).

En Colombia, en relación con las modalidades formativas de alternancia a nivel de educación media, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), desde 2011, busca con el Instituto Federal de Formación Profesional (BIBB) de Alemania aplicar elementos del modelo alemán de Formación Dual, considerando sus principales características: uso del contrato de aprendizaje para formalizar la relación del alumno con la empresa, esquema de alternancia acordado entre el centro formativo y la empresa, ejecución y evaluación del proceso de aprendizaje en forma conjunta por las partes, entre otras. Adicionalmente, cabe destacar una particularidad en el caso de Colombia, ya que la Ley 789 de 2002 señalada previamente, establece que toda empresa privada que no sea de la construcción, y que tenga quince o más trabajadores, debe realizar un contrato de aprendizaje por cada veinte trabajadores y un contrato adicional por fracción entre 10 y 20 colaboradores (la denominada “Cuota SENA”). Esta obligación se puede cumplir a través de contratos de aprendizaje SENA, y quienes no deseen realizarlos deben pagar una cuota regulada a dicha entidad.

Una variante observada al modelo predominante entre los países analizados es la consideración del aprendizaje de calidad en el nivel superior de educación, como la modalidad educacional (Modelo DHLA- Duale Hochschule Latinoamérica) de Colombia, ya señalada previamente, que busca responder a la necesidad de los sistemas productivos de incorporar jóvenes de mayor calificación en áreas de alta tecnología. Ello implica que la población objetivo se amplía hacia los estudiantes de estudios universitarios o superiores en general, lo que implica cambios tanto en los contenidos curriculares de los programas, en el grado de participación de las empresas en su diseño y aplicación y en los mecanismos de evaluación de los procesos de aprendizaje, entre otros. Se trata de una tendencia que se ha registrado también en países desarrollados y que exige renovados esfuerzos institucionales para asegurar un correcto funcionamiento, por lo que aún no se ha extendido significativamente en algunos países estudiados.

Un ejemplo de lo anterior es el Modelo de Educación Dual del Tecnológico Nacional de México, que define un plan formativo que incluye la titulación integral de los estudiantes de nivel licenciatura bajo una estancia profesional de un periodo de 12 meses dentro de una empresa, organización o dependencia gubernamental, en la cual el alumno debe completar un mínimo de 1.000 horas y un máximo de 2.000 horas y su estancia se planifica de acuerdo con las necesidades del sector productivo. Cerca de un 20% de las asignaturas de su plan de estudio deben coincidir con las labores que impartirá en su residencia profesional.

En la experiencia de Colombia con el modelo dual en la educación superior que se desarrolla en las instituciones de educación superior, como se señaló, asociadas a la red DHLA, las universidades de la DHLA siguen el Modelo de Baden-Württemberg de Alemania, considerando en su currículo dual: espacios duales de aprendizaje; práctica empresarial por áreas; asignaturas nucleares o énfasis; proceso de evaluación permanente; dos tipos de formadores, los docentes en aula y los instructores en la empresa.

También es posible reconocer otras dos modalidades de intervención utilizadas en los países, no obstante que no necesariamente cumplen con los elementos esenciales del aprendizaje de calidad. Por una parte, aquellas que abren la opción del aprendizaje alternado para trabajadores desempleados

que participan en programas de empleo, como el de “Aprendizaje basado en el puesto de trabajo”, a través de la modalidad del “Programa Empléate” del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de Costa Rica, o el Programa “Aprendices” del Servicio Nacional de Capacitación y empleo (SENCE) de Chile, que tiene como objetivo insertar en un puesto de trabajo a personas cesantes o que buscan trabajo por primera vez, entre los 15 y 25 años.

En relación con los dos programas señalados, si bien desde el punto de vista empresarial suelen ser considerados como modalidad dual, sin embargo no cumplen con elementos esenciales del aprendizaje de calidad. En el caso del programa “Empléate” se establece un programa de estudios diseñado en conjunto con la empresa e incluye formación teórica y experiencia práctica en el lugar de trabajo, mediante una práctica profesional supervisada o práctica simulada en la empresa, en un espacio habilitado y financiado por esta para tal fin. Considera la entrega de un subsidio para costear los gastos de la formación en un centro de formación público o privado el que debe firmar un convenio de cooperación con el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cabe mencionar que no es obligatorio que el centro de formación deba estar acreditado ni su oferta formativa debe necesariamente estar alineada con los estándares de cualificación del Marco Nacional de Cualificaciones.

Por su parte, el “Programa Aprendices” del SENCE en Chile promueve el ingreso de jóvenes entre 15 y 25 años a empresas, mediante la bonificación del 50% del ingreso mínimo mensual y de un bono de capacitación que recibe la empresa por cada joven contratado. Este programa es considerado un programa híbrido, porque complementa la línea de contratación con la formación dentro de la empresa. En efecto, la formalización del programa se lleva a cabo mediante el “contrato de aprendizaje”, por lo que es requisito que exista un plan de aprendizaje que guíe el trabajo que realizará el estudiante durante el periodo que se encuentre en la empresa. En todo caso, la importancia de este tipo de implementación no parece tener impactos verificables significativos, especialmente porque se estima que el financiamiento otorgado es muy limitado o que desincentiva su utilización.

Finalmente, es posible advertir experiencias de este tipo de aprendizajes que han sido concebidas e implementadas mediante programas privados, normalmente autogestionados por las propias empresas o sus asociaciones gremiales. Este es el caso, por ejemplo, de programas de formación operados por la Cámara Mexicana de la Industria del Comercio y el Turismo (CAMEXA) en México, quien emite las acreditaciones tanto de las formaciones impartidas así como de las competencias que adquieren las y los aprendices. Las empresas participantes en esta modalidad aseguran que una alta proporción de sus egresados de educación media superior logran insertarse directamente en la empresa.

Por su parte, también la DHLA es un caso muy especial (DHLA, 2022). En efecto, con la participación de la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana y el apoyo de la Cooperación Internacional Alemana (GIZ) se instauró en América Latina el Sistema de Universidades Empresariales Duales (Duales Hochschule Latinoamérica); es decir, formación dual para instituciones de educación superior. El sistema de calidad se fundamenta en la filosofía y lineamientos del Modelo Dual Alemán de la Universidad Estatal Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) y de la Certificación CERTQUA que está enfocada en la caracterización de los procesos estratégicos, de formación, de soporte y en la información documentada, considerado como el enfoque por procesos y el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En la actualidad, en esta iniciativa, participan 10 Universidades de 4 países: Colombia, México, Brasil y Ecuador.

También se pueden mencionar aquí iniciativas privadas gestionadas directamente por algunas grandes empresas chilenas con centros de formación técnica presentes en los territorios donde se desarrollan algunas de sus actividades productivas.

## IV. Funciones y responsabilidades claras

Por funciones y responsabilidades claras de las partes interesadas que participen en el diseño y ejecución de los programas de aprendizaje de calidad se alude a que éstas deben estar definidas con claridad y que los derechos y las obligaciones en la relación de formación deben estar regulados. Y por partes interesadas se considera a los jóvenes aprendices, las empresas que les capacitan, los mentores o instructores, representantes de instituciones de EFTP, docentes y personal de formación de estos; representantes de servicios de apoyo a la coordinación sectorial y local; sindicatos; asociaciones de empleadores y responsables de instituciones públicas. A continuación se describe cómo se desarrolla en la práctica un conjunto de funciones claves, sujeto a la información levantada entre los países, y los roles que se definen para sus participantes.

### a) Requisitos de entrada y mecanismos de selección de los participantes.

En este ámbito es posible identificar una diversidad de procesos de selección, al considerar el nivel de dificultad, quien los realiza y cuáles son los aspectos más considerados. En Chile, se pueden identificar dos formatos de selección principales. En el primero, la empresa se encarga de construir el perfil del estudiante que requieren para luego enviárselo a los centros formativos, y son éstos los encargados de seleccionar a los estudiantes que se ajustan al perfil solicitado y enviar dicha propuesta a la empresa. Luego de esta primera selección, la empresa analiza los antecedentes de los estudiantes que le han presentado y, posteriormente, realizará entrevistas personales y pruebas laborales como paso previo a la selección de quienes serán aceptados. En el segundo formato, es la empresa quien se acerca directamente a los centros formativos para participar del proceso de selección de los estudiantes. En tal instancia, la empresa organiza charlas sobre su rubro, conversa con los alumnos y les explica cuáles son los resultados que se esperan de las/los jóvenes que accedan a programas de alternancia. En esas charlas, algunas empresas muestran testimonios de ex-alumnos/as y de maestros guías que fueron primero alumnos y lograron avanzar hasta roles de jefatura, y se presentan las distintas áreas de trabajo de las empresas. Luego realizan actividades grupales con los jóvenes, tipo *focus group* apoyados por psicólogos, quienes también se entrevistan con las/los jóvenes. Luego de este proceso, la empresa determina cuáles son los/las estudiantes más indicados para el programa.

En Colombia hay una clara diferenciación entre la educación dual impartida en las instituciones de educación superior y la formación técnica profesional del SENA para el nivel operario, auxiliar y técnico. En el nivel de educación superior, el requisito de entrada es contar con certificado de bachiller y aprobación de pruebas de Estado SABER 11 (examen estandarizado de egreso de bachillerato que evalúa la aptitud de los estudiantes en cinco materias: lectura crítica, matemáticas, estudios sociales, ciencias e inglés). Bajo este modelo de formación cada empresa establece su propio proceso de selección de entre un conjunto de estudiantes universitarios que hayan optado por la formación dual. La universidad, en tanto, gestiona los vínculos con las empresas, ejerciendo un rol proactivo en generar el encuentro entre sus necesidades y la oferta de estudiantes disponibles en las especialidades que se imparten en dicha modalidad. Cuando se trata de los programas duales del SENA, el requisito de entrada es haber aprobado el noveno grado de escuela. Es la empresa quien se encarga de elaborar el perfil de los estudiantes que requieren para luego enviárselo a los centros formativos, siendo éstos los encargados de seleccionar a quienes se ajusten mejor al perfil solicitado. Luego de esta primera selección, la empresa analiza los antecedentes del estudiante, para posteriormente realizar entrevistas y pruebas laborales que constituyen un segundo filtro.

En México, el Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD) está dirigido hacia estudiantes de toda la república mexicana de entre 16 y 18 años, pertenecientes a instituciones públicas de nivel de

educación media superior que pertenezcan a alguno de los Subsistemas Tecnológicos tales como: la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGE CyTM) o Colegios Nacionales de Educación Profesional Tecnológica (CONALEP), y los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyTES).

En el marco del Modelo de Educación Dual del Tecnológico Nacional de México, la selección de estudiantes se realiza según las necesidades de la empresa, quien se encarga de establecer los requisitos de participación y el número de estudiantes y tipo de perfiles que requiere integrar y son acordado previamente con los institutos. Posteriormente, en el proceso de captación de los estudiantes candidatos, se realiza una convocatoria dentro de los institutos con el objetivo de poder captar a los interesados en participar en el programa. Por su parte, en Perú las convocatorias son realizadas mayoritariamente por las mismas empresas, ya que son las mismas que desarrollan los programas de aprendizaje (por ejemplo, capacitaciones para sus empleados, invitando a los centros educativos a trabajar dentro de las instalaciones de la empresa). Otra vía es aquella en que los participantes pueden acceder a través de los centros educativos que han suscrito convenios con las empresas. Estas dos formas de acceso pueden estar presentes simultáneamente en una empresa.

## **b) Formalización del contrato de aprendiz y pagos por remuneraciones**

Al proceso de selección de los estudiantes le sigue el de formalización en el cual el estudiante firma algún tipo de contrato o convenio con la empresa. Las condiciones y características de estos, sin embargo, son altamente variables entre las empresas. En efecto, en Chile algunas empresas pagan remuneraciones elevadas a sus estudiantes duales y sus condiciones de trabajo se asemejan a las de un trabajador regular de la compañía. Se trata de los mismos casos donde el proceso de selección es altamente competitivo y exigente y la formación dual se implementa en alianza con centros de formación técnica. Un segundo grupo de empresas, que ejecutan programas duales con liceos técnico-profesionales, operan mediante un contrato entre la empresa y el colegio en el cual se formaliza la entrega de un “*bono práctica*” por alumno y se establecen las fechas de inicio y finalización del proceso formativo. En estos casos, más que una remuneración se establece un bono simbólico. Finalmente, también existen empresas en las que no se asegura un pago monetario a los estudiantes, aunque sí se cubren los gastos de transporte, alimentación y elementos de protección personal.

En Colombia el modo de institucionalizar el vínculo entre el estudiante y la empresa es mediante un contrato de aprendizaje. En dicho contrato se establecen las labores que realizará el estudiante dentro de la empresa y los tiempos de duración y la remuneración que obtendrá. Con relación a dicha remuneración, por ley todas las empresas tienen establecida una remuneración que se le entrega a los estudiantes según la etapa de formación en la que se encuentren.

En Costa Rica, en el marco de la Ley N° 4.903 en la modalidad dual se considera la existencia de un contrato por escrito que detalla las funciones y responsabilidades de la persona aprendiz y empleadora; una remuneración o beca y la cobertura estándar de la protección social. Sin embargo, se señala que, en la práctica, tanto las empresas como el INA han implementado programas de formación dual bajo la figura jurídica denominada “Práctica Didáctica Supervisada”, la que ha operado bajo un convenio de cooperación, de naturaleza civil, suscrito entre la empresa, el INA y la persona estudiante, con el fin de que esta última, conserve su “condición de estudiante” en la empresa. Con ello los empleadores buscan tener certeza sobre el carácter no laboral del contrato suscrito con el

aprendiz, no obstante que la nueva ley de EFTP Dual, clarifica que el contrato de aprendizaje para el caso de las personas estudiantes en la modalidad dual no originará relación laboral.

En México Los estudiantes que forman parte del MMFD reciben dos tipos de estímulos complementarios a lo largo de su proceso formativo. Por una parte, cuando se trata de estudiantes profesionales técnicos de Instituciones de Educación Media Superior que cuenten con programas de formación dual impulsados por la SEP, se establece una beca-salario que equivale a 2.000 pesos mexicanos mensuales (cerca de 97,5 dólares americanos) por un período no mayor a 24 meses (equivalentes a dos años formativos del MMFD). Por otra parte, también se registran estímulos económicos otorgados por las empresas los que, a pesar de que no exista un monto mínimo para ello, éstos tienden a proporcionar apoyos para transporte y alimentación como un complemento a la beca-salario percibida por los estudiantes. Cuando se trata del Modelo que vincula a las empresas con entidades de educación superior, no existe una beca para los alumnos, sin embargo, son las empresas las que establecen un salario o estímulo para los alumnos durante su periodo formativo.

En Perú, la modalidad de formación dual implica que al menos el 50% del total de horas del programa de estudios se realiza en los centros de empresas privadas, las cuales deben contar con formadores (o tutores) para desarrollar las actividades de aprendizaje y no se establece la obligación de financiar una remuneración al estudiante por parte de éstas.

### **c) Definiciones curriculares y certificación**

En el proceso de construcción curricular, se establecen los aprendizajes esperados con los que se busca establecer la relación entre el conocimiento teórico recibido en los establecimientos formativos (liceos o centros de formación técnica) y los elementos prácticos adquiridos en la empresa. Hay distintas variantes de esta articulación, aunque en general la responsabilidad de los contenidos entregados en el aula es responsabilidad de la institución formativa, no obstante que las empresas suelen operar como contraparte activa para alinear los contenidos teóricos con los requerimientos prácticos de sus procesos productivos internos. Un papel fundamental en ello juega las entidades gremiales al facilitar el diálogo y prestar apoyo técnico-metodológico específico.

El caso del Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD), la certificación y construcción curricular de los programas desde una visión entre el sector empresarial y el educativo, facilita una inserción laboral del egresado al mundo laboral con mayores probabilidades de éxito. Existen estándares consensuados entre las empresas y los institutos ya que se dispone de i) diseños de currículos pertinentes a los requerimientos del sector; b) capacitaciones de calidad impartidas por formadores certificados (quienes a su vez están en constante adiestramiento pedagógico); c) las empresas entregan sus conocimientos a los aprendices, desde sus etapas iniciales formativas así como sobre las oportunidades de crecimiento que existen al interior de la compañía (cuestión que actúa como un incentivo natural en el rendimiento de los jóvenes estudiantes); y d) existe una importante inversión en salarios y condiciones laborales que vuelve una oferta atractiva para el desarrollo profesional de los jóvenes.

Bajo este Modelo el contenido de las materias a impartir está respaldado en los planes y programas de estudio autorizados por la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) y normados según el Marco Curricular Común (MCC) en el que se destacan las competencias específicas a desarrollar en la opción de aprendizaje de calidad. Al ser una modalidad educativa mixta, es decir, en donde los componentes de aprendizaje profesional son adquiridos tanto en el aula como en la empresa, se definen en un esquema promedio de 30% de enseñanza dentro del aula y un 70% de aprendizaje dentro de la empresa (a reserva del tipo de carrera escogida por el alumno). Para el



aprendizaje en el aula, el alumno recibe los componentes de aprendizaje disciplinar básicos, adquiridos de manera presencial o remota, en donde un maestro o tutor se encarga de su evaluación de materias. Asimismo, el tutor del plantel educativo tiene como rol principal el acompañar y dar seguimiento al aprendizaje de los estudiantes en ambos contextos. Concretamente el tutor es quien se encarga de desarrollar las actividades en coordinación con el formador e instructores que se encuentran en la empresa.

Los programas de aprendizaje de calidad tienen una duración mínima de dos años. En el primero los estudiantes deben acreditar las actividades conforme al plan de estudios de su instituto, y en los semestres restantes, combinan su formación con actividades de aprendizaje que vinculan su proceso formativo con la empresa y en la escuela. Cabe señalar que la cuestión formativa varía entre el tipo de sector y las competencias a desarrollar dentro de la empresa. Por ejemplo, la oferta educativa de corte industrial requiere de dos años de preparación mínima dentro de la empresa, por lo que los estudiantes tienen que ingresar desde el tercer semestre de estudios, mientras que las empresas ubicadas en el sector de servicios requieren solamente un año mínimo de formación dentro del espacio de trabajo por lo que los alumnos tienden a incorporarse en el 4to o 5to semestre.

Las evaluaciones para acreditar los planes y programas de estudio tienen lugar tanto en la escuela como en la empresa, las cuales, además de contar con un cuerpo docente competente, están equipadas con infraestructura adaptada y adecuada a las necesidades de aprendizaje mixto. No obstante, para que los alumnos puedan lograr una certificación (adicional) con la empresa deben completar dos años de estancia en el centro de trabajo, lo que equivale a un semestre o un año adicional a la conclusión del plan de estudios del MMFD.

A las y los egresados del MMFD se les otorga un certificado de aprendizaje de calidad y, adicionalmente, quienes egresan tienen la posibilidad de realizar una prueba final en el que se evalúen sus competencias laborales para obtener un certificado en base al Registro Nacional de Estándares de Competencia del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) con validez en toda la República Mexicana. Este proceso se ha validado en gran medida por los estándares bajo consenso que existen entre las empresas y los institutos. Como fue señalado con anterioridad, las cámaras empresariales (como CAMEXA, CCE y la COPARMEX) participan como operadores brindando asesoramiento y acompañamiento a todas aquellas empresas que participan en el MMFD.

En el caso del Modelo de Educación Dual del Tecnológico Nacional de México (MEDTecNM), el aprendizaje de calidad es definido por el TecNM bajo un plan formativo que incluye la titulación integral de los estudiantes de nivel licenciatura bajo una estancia profesional de un periodo de 12 meses dentro de una empresa, organización o dependencia gubernamental (en la cual debe el alumno laborar un mínimo de 1,000 horas y un máximo de 2,000 horas). Su estancia se planifica de acuerdo a las necesidades del sector productivo, en donde cerca del 20% de las asignaturas de su plan de estudio deben coincidir con las labores que impartirá en su residencia profesional.

Los institutos tecnológicos evalúan y seleccionan a las empresas que son afines con la oferta educativa y especialidades del centro educativo para que puedan ser consideradas como parte del aprendizaje de calidad, y, posteriormente, analizan la capacidad académica para poder establecer una vinculación y participación conjunta con el sector productivo. Con las empresas, organizaciones o dependencias gubernamentales seleccionadas, los institutos educativos del TecNM realizan un trabajo colegiado denominado Proyecto Integral de Educación Dual (PIED), en donde se articulan las necesidades de las unidades productivas o empresas para poder hacer una planificación detallada de las actividades y acciones que permitirán, ulteriormente facilitar la formación y desarrollo de las competencias profesionales del estudiante y culminar en su proceso de titulación.



La planificación que establecen los institutos educativos con las empresas considera: a) las competencias a desarrollar del estudiante; b) que al menos el 20% de horas efectivas del plan de estudios se cumplan en las labores dentro de la empresa y, adicionalmente, c) se debe considerar la participación conjunta de un tutor del centro educativo junto con asesor externo (formador) asignado por la empresa.

A lo largo del proceso formativo el estudiante debe tener una bitácora (portafolio) de evidencias que demuestra el alcance de las competencias planteadas de inicio. Con la información que recopila continuamente el estudiante, este debe presentar (previamente) un reporte que le permitirá obtener su titulación, el cual será revisado y evaluado por su tutor y formador asignados durante el desarrollo del PIED. Parte de la modalidad flexible que propone el TecNM, es en que el estudiante, en común acuerdo con las empresas, puede elaborar de una tesis o tesina (que puede estar relacionada con sus actividades desempeñadas dentro de la empresa).

Finalmente, en cuanto a la certificación de las y los egresados, una vez que terminan su estancia de doce meses dentro de la empresa, las y los académicos y personas de las empresas (las y los formadores), completan el formato de instrumentación del PIED, en la cual realizan una evaluación y las valoraciones del desempeño de las y los estudiantes, tomando en cuenta un portafolio de evidencias (reporte periódico mensual), aunado a las rubricas de evaluación de seguimiento y retroalimentación a las actividades planificadas para determinar el alcance de las competencias establecidas. Asimismo, se lleva a cabo entre el profesor (tutor del centro educativo) y el formador (asesor externo) un dictamen que determina la evaluación y acreditación del PIED de las y los alumnos. Con la acreditación de este documento las y los alumnos reciben su titulación de su carrera universitaria. Cabe mencionar, que gran parte de las empresas como parte del proceso formativo, tienden a acreditarlos en competencias específicas que requieren desempeñar profesionalmente.

Finalmente, también en México existen diversos programas de aprendizaje de calidad originados y auto gestionados desde la iniciativa privada. En algunos casos estos operan de forma independiente al sistema educativo de México de la SEP, y se vinculan de forma más estrecha a las cámaras empresariales en términos de reconocimiento de competencias y gestión de sus formadores. En este caso la CAMEXA es quien emite las acreditaciones de sus formaciones impartidas con las competencias que adquieren los aprendices. En términos generales, los programas de aprendizaje de calidad dirigidos por empresas privadas se definen por estar estructurados, en ámbitos de infraestructura, para recibir un gran volumen de aprendices, en donde, estos, en su mayoría se dirigen primordialmente a jóvenes recibidos de escuelas secundarias, por lo que fungen como institutos formadores de nivel medio superior especializados según el rubro y rama de la empresa (ubicados y relacionados con actividades industriales, tales como matricería, mecatrónica, mecánico industrial, entre otras).

En Costa Rica, por su parte, se brinda la oportunidad de obtener una cualificación reconocida luego de someterse con éxito a una evaluación formal, la cual desde 2016, debe estar alineada con el Marco Nacional de Cualificaciones. Además, en la mayoría de las prácticas empresariales identificadas se han ejecutado en alianzas con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y con los Colegios Técnicos Profesionales (CTP) del Ministerio de Educación Pública (MEP), y cuando la institución implementa una formación dual con práctica profesional supervisada como requisito de graduación, este debe ser aprobado por el Consejo Superior de Educación.

En Perú, respecto del diseño y contenidos de la malla curricular, las empresas entrevistadas coinciden en declarar que participan activamente en ello, y argumentan que ello es necesario para asegurar que los contenidos dictados deben estar acordes con las necesidades del mercado. Se plantea además que, de este modo, se tiene la certeza que los contenidos dictados son de calidad. La

empresa aporta de esta forma trasladando el “know how” adquirido con la experiencia que tienen en el sector. Uno de los entrevistados menciona que ello “es un valor agregado, porque es lo que tiene que aprender el beneficiario o la beneficiaria para lo que va a trabajar”.

#### **d) La figura del maestro guía**

El tutor o maestro guía es una figura fundamental en el modelo de Formación Dual, dado que es quien se encarga de enseñar y guiar los aprendizajes que obtendrá el aprendiz en la empresa. En Chile, los maestros guías son capacitados para que, además de supervisar el trabajo que realiza el aprendiz, participen de las reuniones curriculares. En general, los entrevistados resaltan los fuertes lazos que se forman entre aprendices y maestros guías, lo que favorece al aprendizaje y al ambiente laboral que se desarrolla en la empresa.

Los maestros guías deben cumplir con un mínimo de requisitos, principalmente asociados a la experiencia que tengan dentro de la empresa, su capacidad de liderazgo y la voluntad de realizar el acompañamiento. Son escogidos voluntariamente, es decir, se abren las vacantes necesarias y se publican los perfiles que se requieren, para que los trabajadores/as interesados/as en desarrollar esta tarea se postulen y sean capacitados posteriormente. Muchas veces, ellos mismos son ex-alumnos duales, por lo que conocen en detalle la metodología y empatizan más fácilmente con los nuevos estudiantes.

En Colombia, junto con el/la instructor/a asignado/a por la institución educativa, que se encarga de guiar todo el proceso en su conjunto (académico y práctico), el tutor asignado por la empresa será el supervisor del aprendiz durante el tiempo en que se desempeñe en la misma. Como se señaló previamente, en la mayoría de los casos entrevistados para este estudio los programas duales que fueron realizados mediante convenios directos entre las empresas y una universidad, la preparación de los instructores universitarios y tutores internos a las empresas, así como su coordinación, es un proceso realizado de manera directa entre ambas instituciones, bajo el liderazgo y conducción técnico-metodológica de las universidades.

En el caso de Costa Rica, uno de los factores críticos mencionados por las empresas analizadas, fue el cumplimiento de algunos requisitos establecidos en la legislación, tales como, el perfil y certificación de las personas mentoras. Según el Reglamento de la Ley N°9.728 (2020), las personas mentoras debe tener como mínimo el título de Bachiller en Educación Media o su equivalente; contar con un nivel de cualificación igual o superior al nivel del programa a ejecutar, según el MNC-EFTP-CR; tener como mínimo 2 años de experiencia en funciones directamente relacionadas con las actividades formativas a desarrollar; y, contar con un diploma otorgado por el INA o equiparado por esta misma institución, para ejecutar los planes o programas de EFTP Dual (Reglamento Ley N°9.728, 2020). Para cumplir con este requisito, se estableció un plazo de tres años, para que las personas mentoras de las empresas participantes pudieran nivelar su condición y demostrar su certificación ante la empresa o centro de formación. A diferencia de lo anterior, en el caso del modelo dual del SENA, todo tutor debe estar capacitado y certificado por el mismo SENA o alguna institución avalada por éste, como la Cámara de Industria y Comercio Alemana en Colombia, además de cumplir con los requisitos necesarios de acuerdo con el trabajo que realizará el estudiante. Posterior a su elección, el tutor e instructor deben reunirse para coordinar el desarrollo del proceso formativo en alternancia.

Además, en Costa Rica, en el Reglamento señalado se establece que en el diseño del plan o programa de EFTP dual, el centro educativo podrá definir la cantidad de personas estudiantes que podrá asumir una persona mentora, según el nivel del programa de cualificación o la complejidad de

los procesos de formación. Esta cantidad no podrá ser superior a 5 estudiantes por persona mentora a la vez, independientemente de la cantidad de programas que ejecute la empresa (Reglamento Ley N°9.728, 2020).

En correspondencia con lo anterior, algunas personas entrevistadas mencionaron la importancia que la empresa capacite no sólo a las personas mentoras, sino también, al personal en general de la empresa sobre cómo funcionan los programas de formación dual, puesto que, en la situación actual, se han identificado personas trabajadoras que perciben el ingreso de personas estudiantes, como una amenaza a la continuidad de su empleo. Es decir, perciben que podrían perder su empleo al ser reemplazados por personas más jóvenes que se están capacitando para sustituirles.

En México para el aprendizaje dentro de la empresa se establece un tiempo máximo de 40 horas semanales, en donde el alumno tiene la supervisión de un formador y un instructor en el centro laboral. El formador, es un especialista de la empresa que es seleccionada para que otorgue un seguimiento puntual y personalizado a las actividades que desarrolla el estudiante en los distintos puestos de aprendizaje. Adicionalmente, el formador también se encarga de coordinar a los instructores que acompañan al aprendiz, y de mantener una comunicación estrecha con el tutor que se le asigna en la institución educativa. Por otra parte, el instructor del centro laboral es el empleado que está capacitado para impartir el entrenamiento adecuado y específico del aprendiz. En este sentido el instructor tiene contacto directo con los estudiantes y debe asegurarse de que se cumpla la trayectoria académica convenida. Tomando en cuenta el proceso de rotación de los diferentes puestos de trabajo que tiene el aprendiz, estos llegan a tener diversos instructores a lo largo de su proceso formativo dentro de la empresa (cuestión que varía y está sujeto a su plan de rotación).

Finalmente, en Perú en la mayoría de los programas existe la figura de un tutor. Un tutor es aquel que cuenta con un perfil adecuado para poder guiar a los aprendices en su labor dentro de la empresa. En algunas entrevistas, se menciona que se contrata a una persona especial que pueda cumplir esta labor o dentro de la empresa se busca a un empleado que cuente con las características necesarias. El 73% de las empresas asignan a un especialista como tutor y que las empresas restantes no asignan a un tutor como tal pero los aprendices sí cuentan con la supervisión de sus jefes directos. Las principales características mencionadas para este perfil son su vocación por la enseñanza y su capacidad de liderazgo. El tutor debe cumplir funciones de monitoreo con el fin de realizar el seguimiento a los participantes del programa y, de este modo, conocer su evolución, lo que le habilita para participar en la evaluación de los aprendices.

## V. Mecanismos de financiamiento equitativos

La dimensión del financiamiento y de sus fuentes, es sin duda un elemento clave que requiere de definiciones adecuadas ya que decisiones respecto de su composición pueden tener efectos en la cobertura y extensión de estas modalidades de aprendizaje. La literatura es clara en mostrar que los beneficios alcanzan para todas las partes involucradas (aprendices, empresas y para la economía en general), no obstante los costos y beneficios tienen una temporalidad distinta en el tiempo y la capacidad de los intervinientes no es homogénea.

En esta materia también se presentan situaciones diversas dependiendo del país y el tipo de modelo en aplicación. En efecto, se observa que se destina financiamiento con recursos públicos para los aprendices para garantizar una remuneración mensual, en la modalidad beca-salario como en México, por un periodo determinado (no mayor a dos años formativos en el caso del MMFD, por ejemplo). A ello se agregan estímulos económicos que son otorgados por las empresas destinados a

apoyar los gastos de transporte y alimentación, lo que suele ser replicado en las otras experiencias analizadas.

Ello es especialmente relevante cuando se trata de pequeñas y medianas empresas las que, típicamente, enfrentan restricciones de liquidez para destinarlas a estos fines (en Costa Rica están eximidas de realizar pagos por este concepto), no obstante estar conscientes de los beneficios futuros. Estas dificultades surgen como uno de los factores que permiten explicar la menor participación de estas empresas en este tipo de programas de aprendizaje de calidad.

En muchos de los/las entrevistados/as se planteó la expectativa que los gobiernos prevean las condiciones para financiar la formación tanto en el puesto de trabajo, como fuera de él, incluido, la entrega de subsidios o becas para las personas aprendices así como los aportes de empleadores, del mismo modo que considerar incentivos a las empresas que intervengan, en los casos en que ello se justifique. Del mismo modo, es importante también tener en cuenta que el tema de los costos no siempre se presenta como una barrera infranqueable en sí mismo para las empresas al momento de decidir su participación en estas iniciativas de aprendizaje. En efecto, en Costa Rica en el marco anterior de la Ley de Aprendizaje de 1971, aparentemente un problema no resuelto fue la interpretación jurídica del contrato como vinculante de una relación laboral, lo que habría operado como desincentivo en el sector empresarial a la hora de implementar este tipo de iniciativas.

En todo caso, es posible identificar diversas modalidades de financiamiento y su procedencia, y la clave es diseñar un modelo adecuado con las particularidades de cada país. Así, por ejemplo, en Costa Rica se considera la entrega de un subsidio para costear los gastos de la formación en un centro de formación público o privado que debe firmar un convenio de cooperación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y puede estar acreditado por el INA o el Consejo Nacional de Rectores (CONARE). El subsidio se entrega mediante transferencia directa a los estudiantes y se asignan fondos para el transporte de las personas beneficiarias. Asimismo, ello se complementa con aportes del empleador para brindar alimentación, pago de otros gastos en que incurra la persona aprendiz e inclusive, alguna remuneración durante ese periodo, según se establezca entre las partes.

En Chile, por su parte, cuando el aprendizaje de calidad es canalizado por la vía de liceos y centros de formación técnica u otras (instituciones de educación superior) la relación de los alumnos con la empresa queda establecida mediante un Convenio de Aprendizaje, en el que, sin embargo, no se establecen los mínimos de la formación por alternancia entre ambos ambientes: empresa y centro educativo y esta relación se caracteriza generalmente por no ser remunerada. En cambio en Colombia se establece que durante toda la vigencia de la relación, el aprendiz recibirá de la empresa un apoyo de sostenimiento mensual que sea como mínimo, en la fase lectiva, el equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente, y en la fase práctica al 75%. Si una empresa opta por no cumplir con la Cuota SENA de apéndices deberá aportar una cuota regulada a dicha entidad. En el caso de la formación dual del SENA, se debe pagar el 62,5% del sueldo mínimo legal, de principio a fin de la formación.

Respecto de las condiciones y características de los acuerdos contractuales entre empresas y estudiantes duales estas son diversas. En algunos casos, como en Chile, hay empresas donde se entrega una remuneración elevada junto con otros beneficios a los estudiantes, lo que es coherente con la alta prioridad de la estrategia de formación con alternancia como mecanismo de reclutamiento de buenos talentos para las empresas y como herramienta para generar un impacto social en las comunidades aledañas a las plantas de producción. En otros casos, en cambio, se paga una remuneración inferior al ingreso mínimo legal o solo se entregan beneficios (transporte, alimentación, herramientas), lo que es señal de un carácter menos estratégico asignado al programa. En

Colombia, también son las empresas las que financian la remuneración de las y los aprendices, y en algunos casos, éstas suelen ser superiores al promedio de mercado cuando operan con el Modelo de Formación Dual en la educación superior.

## VI. Adecuación al mercado de trabajo

Es clave que exista congruencia entre las necesidades del mercado laboral y las competencias desarrolladas mediante los programas de aprendizaje de calidad. Esto es un elemento esencial de estas modalidades de formación y se sitúa en la génesis de múltiples iniciativas desarrolladas por las empresas, inclusive previo a la definición de los actuales marcos normativos, de estrategias y políticas públicas.

En los países analizados el cumplir con este requisito se refleja ya sea en las normativas, en las definiciones de las modalidades de aprendizaje de calidad, en los procesos establecidos para la determinación de sus contenidos, supervisión, evaluación y cualificación, y en el rol que los intervinientes deben cumplir. Es posible observar que para ello, en los sistemas vigentes en los países y con diferencias, se busca favorecer la participación de los actores sociales, en particular de los empleadores y de sus asociaciones gremiales. En efecto, uno de los indicadores claves de la adecuación de los programas de aprendizaje y de su calidad es la proporción de los aprendices que se integran finalmente en las empresas participantes o que logran una rápida inserción laboral en otras compañías. Los antecedentes levantados en los estudios de caso, como se presenta en la sección siguiente, sugieren que en general se alcanzan positivos resultados que benefician tanto a las empresas como a los aprendices. En todo caso se trata de una dimensión en la que constantemente se presentan oportunidades para perfeccionar la pertinencia de los procesos de aprendizaje de calidad en función de las demandas efectivas de las empresas.

Lo anterior puede ser ilustrado con el caso de Chile con una iniciativa de tipo general y no asociada a la formación dual en particular, ya que hasta hace pocos años atrás no existía una articulación claramente definida entre la oferta formativa y la demanda laboral, lo que dificultaba tanto la inserción laboral de las y los egresados de los centros de enseñanza técnico profesional así como la actualización y pertinencia de la oferta formativa de los mismos. Por ello, en 2017 se creó el Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional, el cual tiene como objetivo elaborar la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional para fortalecer y validar la hoja de ruta del Piloto Marco de Cualificaciones Técnico Profesionales. Dicho Consejo está conformado por ministros de Estado y cuenta con representantes de las organizaciones de trabajadores, empleadores, instituciones de Educación Técnico Profesional y expertos en el área, además de representantes de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Servicio Nacional de Capacitación (SENCE), la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, la Comisión Nacional de Acreditación y el Consejo Nacional de Educación. En todo caso, su eficacia en esta materia es una tarea pendiente a ser evaluada.

También a modo de ilustración, en Colombia como fue señalado los mecanismos de selección de estudiantes en los programas duales del SENA para la formación dual son estandarizados. En un primer momento, la empresa se encarga de elaborar el perfil de los estudiantes que requieren para luego enviárselo a los centros formativos, siendo éstos los encargados de seleccionar a quienes se ajusten mejor al perfil solicitado. Luego de esta primera selección, la empresa analiza los antecedentes del estudiante, para posteriormente realizar entrevistas y pruebas laborales que constituyen un segundo filtro.

Por su parte, en la educación superior, cuando se trata de la educación dual impartida mediante convenios entre las empresas y universidades, cada empresa establece su propio proceso de

selección entre un conjunto de estudiantes universitarios que hayan optado por la formación dual. Si bien la universidad dispone de un diseño curricular previo con procesos, objetivos y logros esperados ya definidos para cada carrera, éste ha previamente elaborado mediante un proceso de diálogo técnico con los gremios sectoriales respectivos y apoyo técnico de la cooperación colombiano-alemana. Así, cuando la universidad firma convenio con las empresas realiza ajustes menores para implementar esta modalidad en la realidad concreta de cada empresa. Asimismo, colabora en la capacitación de quienes ejercerán de tutores de los estudiantes duales dentro de la empresa y que harán el acompañamiento durante la fase práctica, que se alterna con la formación en aula.

En Costa Rica con el fin de se facilitar a las empresas el desarrollo de prácticas empresariales de formación y educación técnica dual, así como los requerimientos de planificación, ejecución y evaluación de dichas prácticas, se estableció el “Protocolo de Relacionamiento entre la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y el INA”. Este se desarrolla, a su vez, en los lineamientos del “Convenio Marco de Cooperación N° 42- 2018” suscrito entre la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), el INA, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y la Fundación Konrad Adenauer con el objeto de impulsar acciones conjuntas relacionadas con la formación profesional en modalidad presencial dual en el país (AED y otros, 2018). En 2019, dicho Protocolo fue complementado con el desarrollo de una metodología destinada a facilitar la realización de estudios exploratorios para “identificar subsectores del sector industrial que muestran la mayor cantidad de necesidades formativas”, junto con una guía dirigida al sector empresarial para implementar la formación en modalidad dual en el país.

Al respecto, en el Perú se menciona que el hecho de que la empresa tenga un rol activo en el diseño de la malla curricular es un aspecto positivo porque pueden asegurarse de que los contenidos sean los adecuados y que responden a lo que busca la empresa y la industria de los trabajadores.

Finalmente, es importante considerar que la necesidad de adecuación no sólo está referida exclusivamente al mercado de trabajo, sino también que las modalidades y requisitos de la Formación Profesional Dual o de aprendizajes de calidad se adapten a las posibilidades de las empresas con el fin de crear las condiciones para que el aprendizaje de calidad pueda ser efectivamente incorporado por las empresas; especialmente cuando se trata de empresas pequeñas y medianas de los países de América Latina.

## VII. Inclusión

Los sistemas de aprendizaje de calidad deben contar con mecanismos que garanticen el acceso equitativo de personas con necesidades específicas y vulnerabilidades, como mujeres, personas con discapacidad, indígenas, de zonas rurales, de pequeñas y medianas empresas y de la economía informal, entre otras.

En general, la población objetivo de los programas de aprendizaje de calidad es la de jóvenes que cursan estudios de nivel medio en entidades de educación de carácter técnico o superior o en centros de formación técnica. La información levantada desde los estudios muestra que, por ejemplo, en Chile y Colombia, los jóvenes (con una alta presencia de mujeres) que acceden a estas experiencias provienen de sectores vulnerables, lo que apoya la percepción de las empresas de estar realizando un aporte social al participan de estas iniciativas, y para los aprendices su participación en este tipo de experiencias efectivamente cumple el rol de facilitar su movilidad social posterior.

En el caso de las empresas que aplican la modalidad dual del SENA, cuya cobertura de beneficiarios es mayor a la registrada mediante convenios entre empresas y universidades, los participantes son



estudiantes secundarios que no superan la mayoría de edad (18 años), y se procura asegurar similar presencia de género, y los atributos más valorados son la actitud y motivación hacia el trabajo. En estos casos, se trata de personas con un nivel socioeconómico bajo o que pertenecen a grupos vulnerables. Cuando se trata de la modalidad dual impartida mediante convenios entre las empresas y universidades, quienes finalmente participan de estos programas son las/los jóvenes que reúnen las mejores características de motivación, responsabilidad y actitud hacia el aprendizaje, anticipando de esta manera también su buen desempeño durante la fase práctica en las empresas. Ello, sumado a la baja cobertura de los programas, implica la existencia de un fuerte sesgo de autoselección entre estos estudiantes.

En Chile, la mayoría de los estudiantes que participan en el grupo de empresas entrevistadas, son estudiantes de tercero y cuarto nivel de educación media, menores de edad y alumnos de liceos técnico-profesionales. En muchos casos se trata de estudiantes que tienen altas calificaciones, lo que favorece su estancia permanente en la empresa una vez finalizado el programa, aunque tampoco la asegura. Asimismo, son estudiantes que muestran un gran interés por el rubro de la empresa, por tanto, la vocación de las y los estudiantes es un elemento importante al momento de ser seleccionados por la empresa. A lo anterior, se agrega el hecho de que provienen de hogares en situación de vulnerabilidad social, por lo que las empresas reconocen que necesitan apoyo psicosocial, orientación y acompañamiento durante el tiempo en que participan del programa. En algunos casos este apoyo puede ser mayor aún, como lo ilustra la experiencia de una empresa que destacó un aprendizaje acerca de la importancia de la conectividad, durante la pandemia. Ya que los liceos participantes del programa son vulnerables y muchos de las y los alumnos viven en tomas de terreno, la empresa hizo una alianza con los liceos para asegurar la conexión a internet. Finalmente, conviene destacar que el “efecto inclusión” es, por definición el esperado con la operación de los programas de capacitación laboral (Aprendices del SENCE en Chile y “Empléate” en Costa Rica, por ejemplo), ya que están destinados a jóvenes cesantes o desempleados/as que deben encontrarse en condiciones de pobreza y no estudiar ni trabajar. Sin embargo, su cobertura de beneficiarios ha sido menor, como fue señalado anteriormente.

En el caso de México, es necesario tener en cuenta el modelo de formación dual que se trate. En efecto, el Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD) está dirigido hacia estudiantes de entre 16 y 18 años, pertenecientes a instituciones públicas de nivel de educación media superior. Se señala que en la actualidad este Programa se concentra en cinco principales sectores formativos (administrativo, informático, hospitalario, de servicios e industrial) con una oferta educativa de 28 carreras con representatividad en las 32 entidades federativas de México. Destaca, además, que existe una participación equilibrada entre mujeres y hombres con una distribución que alcanzaba en 2021, a 45,7% y 54,3%, respectivamente.

En Perú, finalmente, un 66% de las empresas mencionó que las y los beneficiarios de las experiencias de formación dual corresponden a jóvenes, menores de 25 años y que éstas (en un 46%) buscan integrar a mujeres en estos programas, para lo cual se define un número de cupos específico. Ello fue justificado al considerar que las mujeres son las que suelen obtener los mejores resultados. Así, en una entrevista se menciona que a través del programa “la gran mayoría de mujeres en el programa, son motor de su hogar, son padre y madre para sus hijos, culminan el colegio con nosotros y luego emprenden una carrera técnica”, no obstante que también se señala que existe un porcentaje de empresas en las cuales los programas están conformados principalmente por hombres, debido a la naturaleza de las labores en la empresa.





## **E. Valoración de los programas de aprendizaje de calidad o formación dual y factores críticos destacados: la perspectiva empresarial**

A partir de las experiencias analizadas, a continuación se identifican aquellos aspectos que han sido especialmente valorados por las y los empresarios y ejecutivos de las empresas entrevistados, así como aquellos factores que son reconocidos como críticos para lograr un mejor diseño y aplicación de las iniciativas de formación dual y, con ello, fortalecer y ampliar la participación de las empresas en los sistemas de formación dual en los países estudiados, propósito principal de este estudio.

### **I. El valor de las experiencias de formación dual desde la perspectiva de las empresas**

#### **1. La formación dual permite atraer talentos a las empresas y prepararlos según las necesidades de las compañías.**

Entre los principales aspectos destacados entre las y los entrevistados surge la convicción que la formación dual, en sus diversas modalidades de implementación entre los países, es una buena estrategia para atraer talentos y contar con mano de obra cualificada, cuestión que resulta importante por la dificultad -ampliamente documentada- que suelen declarar las empresas para encontrar personas calificadas. Y para ello se expresan distintas razones: a) permite atraer buenos/as profesionales a las empresas; b) proporciona la oportunidad de formar jóvenes según los propios requerimientos y necesidades de las compañías y además c) brinda la oportunidad para que las y los aprendices accedan a una vía eficaz para mejorar su empleabilidad. Dicha valoración compartida adquiere especial importancia pues se genera sobre la base de distintas modalidades implementadas.

#### **2. La formación dual mejora la productividad de las empresas y resuelve desafíos de contratación.**

Para las y los entrevistados la formación dual contribuye a mejorar la productividad de las empresas como resultado de disponer de mano de obra más calificada y adecuada a sus necesidades y porque además se trata de personas involucradas y comprometidas con los objetivos de la empresa. Ello es destacado, por ejemplo, entre las empresas entrevistadas en Colombia, en particular las que operan bajo la modalidad de convenio entre una empresa y una universidad ya que durante su estancia, la o el aprendiz debe identificar un problema que exista dentro de la empresa y a partir de éste, diseñar un proyecto que entregue una solución. Este proyecto no sólo tiene un valor en sí mismo, por su vínculo con las necesidades internas concretas de la empresa, sino que además

permite al estudiante empaparse de la cultura organizacional, participando y conociendo múltiples áreas internas, lo que le dota de una mirada integral y polifuncional altamente valiosa, tanto desde la perspectiva del trabajo como del proceso formativo mismo.

Se destaca, además, que estas experiencias de formación de personas en la empresa contribuyen a cerrar brechas de disponibilidad de mano de obra calificada en sectores productivos específicos (como en sectores mineros o portuarios, por ejemplo). En una de las entrevistas realizada en una empresa en el Perú se expresa: “el aprendizaje dual nos ayuda a que una vez que la o el técnico sale de la Escuela Técnica, tenga muchas menos brechas que cerrar para poder ser productivo en el puesto de trabajo”.

### **3. La formación dual genera relaciones de trabajo estables y de largo plazo.**

También es especialmente valorada por las empresas la incorporación post  $\square$  aprendizaje de las y los aprendices a la empresa, lo que se verifica en un alto grado en las experiencias conocidas, pues se estima que ello conlleva una mayor estabilidad, lealtad y compromiso de ese trabajador o trabajadora con la Compañía. Es importante tener en cuenta que este efecto se verifica incluso en empresas que operan en la agroindustria (con periodos de contratación estacionales), ya que se señaló que una alta proporción de las y los aprendices retorna a la nueva cosecha. Pero también se destaca en el caso de las instituciones formativas participantes de este tipo de experiencias de formación dual, por la posibilidad que les otorga en mejorar la calidad y pertinencia de su oferta de servicios, y por el compromiso que adquieren las empresas con hacer una contribución a la mejora de la calidad y pertinencia de la propuesta formativa que ofrecen.

### **4. Se realza su contribución social.**

Estas experiencias de aprendizaje de calidad son también valoradas por las empresas en términos de su responsabilidad social, por las posibilidades que se presentan de brindar oportunidades a jóvenes que se encuentran en una situación de vulnerabilidad mediante el acceso a una educación de calidad. En esta dimensión se realza también la contribución que las empresas realizan al fomento del empleo juvenil, a mejorar la calidad de la educación y al desarrollo de las comunidades donde las empresas están insertas. En definitiva, se destaca como una medida que favorece a las políticas públicas orientadas a mejorar la formación y empleabilidad de las y los jóvenes, con foco en aquellos en contextos de vulnerabilidad.

### **5. Mejores marcos normativos que favorecen la participación empresarial.**

Una opinión mayoritaria destaca, el positivo efecto de los avances y perfeccionamiento que se han venido registrando en el diseño e implementación de los marcos normativos e institucionales asociados al aprendizaje de calidad o formación dual en los países ya que abren oportunidades para un mayor uso de estos programas. En este aspecto, se destaca el valor de la participación de las organizaciones empresariales para perfeccionar el instrumental existente. Ilustra lo anterior, el caso de Costa Rica, particularmente en lo referido al Reglamento de la reciente Ley 9.728 en la que se señala que tanto en el convenio de matrícula, como en el convenio entre la empresa y el centro educativo se consigna que: “las relaciones jurídicas derivadas de los convenios de EFTP Dual no generará relación laboral alguna entre la persona estudiante y la empresa o centro de formación para la empleabilidad, siempre y cuando se cumpla a cabalidad dicha normativa”.

En este caso, la precisión que otorga el Reglamento señalado es valorada por los empresarios ya que otorga la certeza de que los convenios de EFTP Dual si bien norman los deberes y derechos entre las partes durante su vigencia, ello no deriva en una relación de trabajo, sino que se trata de

una modalidad especial que tiene como fin exclusivo regular la participación de los actores mientras se desarrolla el proceso de formación dual. Con ello se busca separar una eventual posterior decisión de contratar al aprendiz, del compromiso celebrado para su formación en la empresa. Cabe notar que la ausencia de precisión en esta materia, en el marco de la anterior Ley N° 4.903 Ley de Aprendizaje de 1971, ha generado controversias jurídicas sobre la naturaleza de la relación de aprendiz con las empresas y ello, según lo expresado por los empresarios entrevistados, ha operado como un desincentivo para participar en este tipo de experiencias.

## **II. Aspectos críticos de las experiencias de aprendizaje de calidad destacados por las empresas.**

### **1. Los contenidos de la formación dual no siempre guardan estrecha correspondencia con las necesidades de las empresas.**

Se estima que la oferta formativa, tanto de los centros de formación públicos y privados, típicamente se encuentra desfasada de las necesidades de las empresas por lo que se requiere adaptarlos o incluso sustituirlos por otros mejor diseñados para ser utilizados en programas de formación dual, con el fin de que las y los estudiantes efectivamente adquieran las competencias adecuadas para desempeñarse eficientemente en los puestos de trabajo. Para lograr lo anterior, se estiman claves dos factores: a) la participación de las empresas en la definición de los contenidos específicos de estos programas y b) realizar acciones de nivelación previas desde el dominio básico del inglés hasta el desarrollo de habilidades blandas o socioemocionales de las y los aprendices, con el fin de fortalecer la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo.

### **2. Ausencia o debilidad de los Marcos de Cualificaciones como eje ordenador del sistema de formación para el trabajo en los países, no contribuye a las experiencias de aprendizaje de calidad.**

Un desafío conjunto entre el sector público y el sector privado es el de mantener congruencia entre las ofertas programáticas educacionales con las necesidades que presenta el mercado laboral. Deben existir políticas públicas que mantengan articulados ambos sectores, para así favorecer el crecimiento de la industria, como también la empleabilidad de las y los jóvenes que se encuentran ingresando al mundo laboral. El principal instrumento para ello son los Marcos Nacionales de Cualificaciones, pues permiten establecer de manera clara las trayectorias educativas y laborales, el desarrollo de competencias requeridas, los procedimientos de entrada y salida, entre otros elementos. Algunos de las y los entrevistados señalan que la ausencia o debilidad de estos marcos de cualificaciones en sus países, como eje ordenador del sistema de formación para el trabajo, no facilita que la formación dual pueda insertarse y ser reconocida en tanto modalidad formativa como una de las vías de adquisición de los niveles de cualificación de estos marcos.

Por ejemplo, en el caso de Costa Rica los empresarios mencionan la importancia de definir el rol operativo de instituciones de gobierno como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre la participación del Programa “Empléate” en modalidad dual, con programas de formación de más corto plazo alineados al Marco Nacional de Cualificaciones. Por otra parte, se considera clave favorecer procesos de certificación de competencias laborales para las y los egresados de las experiencias de aprendizaje de calidad mediante la participación coordinada de las empresas y sus gremios con las instancias especializadas, asociando las credenciales otorgadas a los marcos de cualificaciones existentes en los países.

### **3. Falta de agilidad en los tiempos de respuesta institucionales.**

En muchos de los casos analizados se advierte que los tiempos de respuestas institucionales, tanto de las instituciones públicas como de los centros educativos, no son ágiles ante las demandas empresariales; en particular, para identificar la demanda de formación y la generación de la oferta formativa por los centros de formación existentes. También en la selección de las empresas participantes; la selección y preparación de las y los estudiantes, así como sobre los procedimientos a seguir para cumplir con normas de protección social, como la cobertura por riesgos del trabajo.

Se advierte un exceso de burocracia exigida para implementar los programas que generan un desincentivo a la participación, especialmente de las pequeñas y medianas empresas. Así se destaca la necesidad de acortar el tiempo promedio para la generación de la oferta formativa dual para responder a esta demanda por parte de los centros de formación; la selección de las empresas participantes; la preparación de los centros de formación y las empresas; y la selección y preparación de las personas estudiantes y mentoras.

### **4. Falta de flexibilidad para el cumplimiento de exigencias a las empresas en el contexto actual.**

Se plantea la necesidad de reconocer las mayores dificultades que se presentan en la actualidad para cumplir con algunos requisitos establecidos en la legislación, tales como contar con mentores o maestros guías con un nivel de cualificación igual o superior al nivel del programa a ejecutar, como lo establece el Reglamento de la Ley 9.728 de Costa Rica, por ejemplo, o contar con mucha experiencia probada en las materias a desarrollar. Su cumplimiento se ha visto afectado por la pandemia y se requiere de plazos mayores a los considerados originalmente. Así, se considera que altas exigencias sin flexibilidad, aumentará la probabilidad de excluir a las pequeñas empresas y otras de mayor tamaño del acceso a estos programas de formación dual.

### **5. Conciliar costos y la percepción de su valor.**

La mayoría de los gastos en que incurren las empresas al ejecutar programas de aprendizaje de calidad o duales, se centran en los ítems de alimentación, transporte y equipamiento que son necesarios para que las y los aprendices realicen sus labores en las empresas. En tanto, las remuneraciones de las personas aprendices, en los casos en que son consideradas, suelen ser financiadas con recursos públicos (subsidios) o por las propias empresas que se lo pueden permitir.

Al respecto, en algunos casos, los pagos que deben efectuar las empresas se consideraron como un factor crítico que puede inhibir una mayor participación del sector empresarial y, en especial, para algunos sectores productivos que han visto desaceleradas sus ventas y utilidades en un contexto de pandemia y de lenta recuperación. Estos costos en la actual coyuntura pueden ser significativos, a los que se agregan otros por concepto de póliza de riesgos laborales, disponer y habilitar el espacio necesario para que las y los estudiantes realicen su formación en el puesto de trabajo (lo que en algunos casos implica compra de equipo, insumos y otros materiales) y la reasignación de tiempo de trabajo para las y los mentores. Por lo tanto, existe la expectativa de que el Estado asuma buena parte de estos costos, o se fortalezcan los programas de subsidios especialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas o bien, la implementación de incentivos fiscales escalonados o progresivos, cuando las empresas contratan personal formado en modalidad dual.

## **6. Ausencia de indicadores y mediciones que permitan demostrar los impactos de las experiencias de aprendizaje de calidad.**

La mayoría de las y los entrevistados que fueron consultados al respecto, reconocen como una debilidad que no se han identificado indicadores que den cuenta de manera integral de los objetivos perseguidos con las experiencias de formación de calidad o dual, que no se realizan mediciones sistemáticas, y que en general, sólo se tienen datos generales de las experiencias, por lo que no están en condiciones de demostrar, con evidencias, cuáles son los impactos principales que se obtienen tanto en la vida de las y los jóvenes como en la propia empresa. Esta carencia impide, por tanto, disponer de argumentos objetivos que contribuyan a convencer a otras empresas a participar en este tipo de programas.

## **7. Resistencias al programa en los equipos de trabajo internos por la falta de incentivos y la alta demanda de tiempo que requiere el apoyo a las y los estudiantes.**

Para que el sistema de aprendizaje de calidad dual opere en forma óptima, se requiere del involucramiento no sólo de las y los tutores o maestros guías, sino que de las y los profesionales que se desempeñan en las áreas operacionales donde las y los estudiantes realizarán su experiencia de formación en la empresa. Pese a la alta valoración de la formación dual por parte de las personas entrevistadas, algunas de ellas reconocen que existen barreras para alinear a toda la organización en torno a esta iniciativa, pues no siempre las empresas están en condiciones de establecer incentivos claros para disponer de funcionarios/as que participen en los procesos de aprendizaje.

## **8. Amplio desconocimiento de las experiencias de aprendizaje de calidad y formación dual por parte de las empresas.**

Las y los entrevistados reconocen como un nudo crítico que dificulta el desarrollo y expansión de los programas de formación duales o con modalidades de alternancia en sus países, el desconocimiento de este tipo de experiencias por parte de la gran mayoría de las empresas, como asimismo, una falta de comprensión de cómo funcionan y cuáles son sus beneficios en aquellos que las puedan conocer pero no se han decidido a implementarlas en sus propias empresas y centros educativos.

Esta situación de falta de conocimiento o comprensión de su valor dificulta el incremento tanto de la participación empresarial como de las instituciones educativas en los programas de formación dual. Como consecuencia, el modelo sigue siendo muy desconocido y por ende, no ha alcanzado su máximo desarrollo.

Se plantea entonces la necesidad de una estrategia de difusión y promoción que permita dar a conocer las buenas experiencias y prácticas y los beneficios de las experiencias de aprendizaje de calidad, mostrando casos reales e historias de éxito de empresas que han implementado y obtenido buenos resultados. En este sentido, se identifica un rol importante a las asociaciones gremiales y cámaras de comercio para impulsar activamente este tipo de iniciativas dando a conocer los beneficios de los programas hacia los actores involucrados



## F. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la evidencia analizada, a continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de las experiencias de formación dual documentadas en los Informes particulares de los cinco países estudiados. La base de información es fundamentalmente las respuestas obtenidas de las y los ejecutivos de las empresas consultadas. Las recomendaciones que se presentan en este apartado, son aquellas orientadas a fortalecer y ampliar la participación de las empresas en los programas de formación dual en los países, las que se estima tienen validez general para este tipo de programas en países de América Latina. Se refieren a fortalecer determinados aspectos de las experiencias de aprendizaje de calidad y cómo están siendo implementadas, a la articulación y el establecimiento de canales de comunicación entre los actores involucrados, entre las empresas y sus gremios, y están orientadas a promover una mayor participación e involucramiento de las empresas, de diversos sectores y tamaños, en este tipo de programas de formación dual.

### **1. Se verifica la existencia de redes de actores claves con conocimiento y experiencia concreta en implementación de modelos de formación dual.**

De la información generada en los distintos estudios es posible concluir que existen y se han ido consolidando, con diferentes velocidades y coberturas, redes de actores privados, gremiales, educativos y públicos claramente definidos, que generan apoyo técnico y difusión de las experiencias exitosas de formación dual. Su fortalecimiento es clave para la difusión, ampliación e implementación más masiva de los programas duales en empresas que hasta el momento no se han sumado al modelo. Así, es posible concluir y destacar la importancia de persistir en las acciones destinadas a difundir los beneficios reportados para las y los estudiantes, para las empresas y para las comunidades, el desarrollo de estas modalidades de formación.

### **2. Hay una valoración positiva sobre los programas de formación dual.**

Las empresas incluidas en el estudio coinciden en valorar positivamente sus experiencias de formación dual, tanto por su aporte social para las y los estudiantes al brindarles la oportunidad de acceder a un aprendizaje de calidad, mejorando su empleabilidad, facilitando su inserción sociolaboral y desarrollando competencias blandas útiles para el trabajo y para la vida. Pero también por las mejoras en productividad laboral que ello conlleva, al poder disponer de mano de obra más calificada, involucrada y comprometida al interior de la empresa. Al contar con estudiantes que permanecen en la empresa, también se obtiene un grado mayor de identificación y lealtad con ésta, lo que es también muy valorado, no obstante que dicha percepción presenta matices entre las empresas estudiadas y se debe, por tanto, interpretar dentro del contexto particular de cada experiencia. También es importante considerar que las empresas otorgan valor a la oportunidad de brindar alternativas de

inserción laboral productiva a quienes se encuentran en una situación vulnerable por la vía de acceder a una educación de calidad.

### **3. Existen avances en los marcos normativos e institucionales que abren mejores oportunidades para un mayor uso de estos programas.**

Si bien no es una percepción completa y generalizada, ni levantada exhaustivamente en las entrevistas en todos los países, se han revelado valoraciones positivas sobre la importancia de los esfuerzos destinados a escalar el aprendizaje de calidad por la vía de desarrollar marcos normativos que definan la participación de los actores con roles claramente diferenciados y acotados. Hay que considerar que en algunos casos esta modalidad estaba casi completamente dirigida y gestionada por las cámaras empresariales inicialmente. Así, se destaca, por ejemplo, una mejor coordinación y diálogo entre los sectores productivo y educativo, mejor desarrollo de las tareas administrativas y de gestión por parte de los subsistemas educativos y la construcción de estándares de evaluación de las experiencias y su reconocimiento en un marco de cualificaciones conocido y consensuado. No obstante, mayores avances en la cobertura efectivamente alcanzada, pueden ser logrados con el diseño de mejores incentivos a las empresas, a las instituciones formativas y a las personas que se formen bajo esta modalidad.

### **4. Requisitos de entrada y mecanismos de selección diversos: evitar los sesgos.**

Los casos estudiados muestran que respecto de los requisitos y mecanismos de selección de las y los estudiantes, hay procesos de alta rigurosidad y selectividad, centrados en el rendimiento académico y competencias blandas, pero también procesos más breves y menos exigentes, enfocados en ciertas competencias y actitudes consideradas claves para poder involucrarse en la empresa. Incluso hay empresas donde la participación en el programa dual se asegura en gran medida con estudiantes que postulan voluntariamente a su institución educativa. La mayor o menor selectividad de entrada aplicada a los postulantes a programas de formación dual, depende de la complejidad de los procesos productivos de las distintas empresas, de la demanda por encontrar empleo en ellas, de la disponibilidad o escasez del tipo de competencias demandadas comparadas con las que cuentan las y los estudiantes, y del enfoque y prioridades de las compañías al impulsar la formación dual. Al respecto es importante establecer criterios de implementación que eviten el sesgo de autoselección con el fin de evitar la potencial pérdida de talentos estableciendo procesos previos destinados a homologar carencias derivadas de un entorno de precariedad que caracteriza a muchos estudiantes que provienen de hogares en situación de vulnerabilidad.

### **5. Reconocer y fortalecer la figura del maestro/a guía.**

La o el tutor o maestro/a guía es una figura fundamental dentro del modelo de Formación Dual, dado que es quien se encarga de enseñar y guiar los aprendizajes que obtendrá la o el aprendiz en la empresa. Por ello se considera fundamental disponer de programas para capacitarles, ya sea públicos o privados, o una combinación de estos, ya que su labor puede involucrar diversos ámbitos, variables según la empresa: selección de postulantes, apoyo pedagógico en aplicación de contenidos teóricos en la práctica, acompañamiento técnico-metodológico, guía y orientación para inserción efectiva en la empresa, apoyo emocional ante adversidad, etc.

En muchos casos las y los maestros guías son exalumnos/as duales por lo que tienen un alto nivel de compromiso, motivación y empatía con las y los alumnos que se inician en la modalidad. Sin embargo, su rol de liderazgo formativo en la empresa no siempre es reconocido de la misma forma, en términos de entregarles alguna retribución monetaria o beneficios por la labor que cumplen. Esta



es una dimensión a ser reconsiderada para el perfeccionamiento de este tipo de modalidad de formación.

#### **6. Fortalecer la presencia del mundo sindical en las experiencias de aprendizaje de calidad.**

En el modelo tradicional de Formación Dual, los sindicatos son actores importantes dentro de la gobernanza del sistema, que considera presencia tripartita del sector público, empresarios y representantes de trabajadores. Entre las y los entrevistados, si bien hay consenso en señalar la importancia que tienen los sindicatos en sus empresas, en su mayoría indicaron que las organizaciones sindicales (en los casos en que existe al menos uno) no participaban en la toma de decisión ni implementación en lo que respecta a las experiencias de aprendizaje de calidad analizadas, o que esta era mínima.

La ausencia por parte de los sindicatos se debería a que estos se encuentran enfocados en otros temas diversos que no se asocian con la formación, particularmente temas de remuneraciones y beneficios colectivos. En otros casos, si bien el sindicato no participa directamente, ha pasado de tener una visión negativa del programa a una aceptación y valoración de este, incluso formando relaciones cercanas con las y los estudiantes, en la medida que han conocido mejor las experiencias y han dialogado con la empresa sobre sus resultados. En todo caso, predomina el hecho de que los sindicatos son el gran actor ausente de la definición y ejecución de estas iniciativas por lo que se requiere de acciones destinadas a promover su activa participación.

#### **7. Se requiere precisar la naturaleza del vínculo del/a aprendiz con la empresa.**

Un hallazgo del estudio es que en general las experiencias de aprendizaje de calidad analizadas consideran muchos de los elementos fundamentales de la formación dual, aunque ciertamente se presentan diferencias respecto de dicho modelo. No todas las modalidades implementadas por las empresas son duales o, las que sí se enmarcan en ésta, no lo son con todos sus componentes. Al respecto, en algunas de las entrevistas con empresarios uno de los aspectos que destacaron fue la importancia de contar con normas claras para desarrollar las experiencias de educación dual en las empresas. En particular, en lo relativo a la naturaleza del contrato del aprendiz con la empresa mientras se desarrolla el proceso de formación dual en ella. En efecto, y más allá de si se establece el derecho a una remuneración o no (la evidencia muestra que se presentan ambas situaciones), se otorga especial relevancia a la necesidad de establecer que se trata de una modalidad especial de contrato o convenio, que norma el proceso de formación dual y sólo mientras esté vigente y que, en consecuencia, no se genera responsabilidades adicionales a la empresa una vez que éste ha finalizado. Así, una eventual relación de trabajo entre la empresa y el aprendiz, bajo la modalidad general del Código del Trabajo, será una decisión distinta y posterior al proceso de formación dual, que las partes pueden acordar voluntariamente.

#### **8. Ampliar los incentivos hacia las empresas para participar de las experiencias de aprendizaje de calidad, en particular, a las pequeñas y medianas empresas.**

Se identifica la necesidad de movilizar mayores recursos públicos y privados que faciliten el acceso de las pequeñas y medianas empresas a este tipo de programas de alternancia. Se señala que, aunque las Pymes pudieran estar interesadas, es muy difícil que participen debido a los costos de implementación de estos programas que por su escala, no pueden cubrir. Se requiere de un mayor financiamiento e incentivos específicos para implementarlos, sobre todo en este segmento de empresas que no cuentan con el capital necesario para hacer frente al modelo. En esta misma línea, se estima que sería útil favorecer procesos de asociatividad entre las Pymes que permitan abaratar y

hacer economías de escala, por medio del apoyo de los gremios, fundaciones, y de programas del Estado que se destinen a este segmento de empresas.

#### **9. Avanzar en una mejor adecuación del currículo de los programas de formación duales a los requerimientos del mercado laboral.**

Sobre la adecuación al mercado de trabajo, las empresas entrevistadas tienden a involucrarse en distintos grados en la generación y actualización del currículo que luego se imparte a los alumnos/as que participan. Algunas, invierten tiempo y recursos humanos y monetarios propios para esta tarea, señal de su compromiso con elevar el nivel de calidad y pertinencia de la formación. Otras, cuentan con un gran compromiso personal de la persona encargada del programa, y se apoyan fuertemente en organismos y fundaciones privadas de asistencia técnica curricular. Finalmente, en otros casos, la adecuación curricular es una tarea asumida principalmente por entidades públicas o privadas externas, teniendo la empresa un papel menos protagónico en este proceso. De las experiencias analizadas es posible destacar dos aspectos: por una parte, el rol crucial que en ello desempeñan las agrupaciones gremiales de las empresas, y que debería ser complementado y alentado con una mayor participación de las organizaciones de trabajadores/as. Por otra, la de poner especial acento en adecuar los requerimientos para que más empresas se incorporen a este tipo de modalidades formativas.

#### **10. Avanzar en la dimensión de Inclusión.**

Las empresas aplican diversos mecanismos de selección de las y los estudiantes que accedan a las vacantes de formación dual. Así, la mayoría de las y los jóvenes que llegan son, en palabras de los propios entrevistados, “las o los mejores alumnos, muy responsables, con alto grado de motivación, y en algunos casos, incluso con manejo de idiomas”. En otros casos, la selección es menos estricta, pero igualmente, quienes terminan participando son quienes poseen atributos personales que hacen prever un mayor éxito en el proceso formativo y continuidad posterior en la empresa. Ello revela la existencia de barreras de entrada a este tipo de programas e implica un sesgo de autoselección señalado previamente, ya que si bien incide positivamente en su resultado, también tiende a invisibilizar la exclusión y una potencial pérdida de talentos de quienes no logran superar el filtro inicial.

Se plantea también la necesidad de avanzar en una mayor equidad de género y reducir los sesgos en el acceso. El establecimiento de criterios que busquen garantizar una participación equitativa de hombres y mujeres, y así enfrentar los sesgos observados en su participación según el tipo de especialidades en estos programas, apunta en el sentido de apoyar un mayor efecto de inclusión. En efecto, las y los estudiantes que participan en el grupo de empresas entrevistadas son jóvenes menores de edad, alumnos de establecimiento técnico-profesionales o bien jóvenes cercanos o mayores a los 20 años, estudiantes de centros de formación técnica o trabajadores. Todos ellos tienen en común el hecho de estar en una posición de búsqueda de movilidad laboral ascendente, ya sea para ingresar a trabajar a una empresa, o mejorar sus competencias para moverse hacia puestos de mayor calidad, pero también movilidad educacional en algunos casos, para proseguir estudios técnicos de nivel superior y obtener cualificaciones que les permitan progresar. Lo relevante en este sentido es mantener y reforzar el diseño que privilegie la incorporación de estudiantes que provienen de situaciones de vulnerabilidad social, pues los antecedentes disponibles muestran que la formación dual es un buen canal para, junto con formar para el trabajo, favorecer la integración social de personas que viven en condiciones económicas, sociales y territoriales de origen, adversas.

Una iniciativa concreta consiste en operacionalizar criterios de selección para favorecer la inclusión, generando programas públicos de incentivo a las empresas para la inclusión en programas duales, con criterio de género, situación de discapacidad, zona de residencia, entre otros. Se busca

controlar y aminorar los sesgos de autoselección, evitar la exclusión de talentos y, a la vez, aumentar el impacto social de estas iniciativas. Esta es una práctica que en la actualidad desarrollan algunas empresas, por ejemplo, al establecer un cupo para la inclusión de mujeres, y se ha justificado por la evidencia de los altos rendimientos que obtienen las empresas con su participación. Del mismo modo, algunas empresas suelen aplicar criterios que favorecen la inclusión de jóvenes que residen en los territorios en los cuales las empresas operan.

## **11. Cooperación público-privada para perfeccionar el sistema y difundir buenas prácticas.**

Se considera clave impulsar la colaboración público-privada con las y los actores empresariales y sindicales e instituciones formativas (instituciones educativas de nivel medio y centros de formación técnica de nivel superior) para difundir buenas prácticas de formación dual en las empresas. El rol de las instituciones públicas en este tipo de iniciativas se estima de alto valor pues permite explicitar a las y los actores participantes el compromiso que el estado contrae para el desarrollo de esta modalidad de formación en el país y, con ello, la decisión de diseñar marcos regulatorios adecuados, disponer de políticas, acciones y recursos públicos y promover el diálogo social para forjar acuerdos entre los actores.

La participación empresarial es esencial para ampliar el número de empresas en los programas de formación dual, y ésta debe considerar al menos tres modalidades principales:

- a. Diálogo social y técnico para perfeccionar el sistema.  
La participación activa de las y los empresarios y de sus representantes en las instancias de diálogo social, en sus distintos niveles, y en instancias técnicas con las y los demás actores, ha probado ser una vía efectiva para contribuir al perfeccionamiento de los elementos claves que conforman un modelo de formación dual exitoso. En efecto, la experiencia revisada en los cinco países estudiados muestra que, por ejemplo, esta es una vía efectiva para asegurar que los contenidos de la formación tengan una real correspondencia con las necesidades presentes y futuras de las empresas.
- b. Apoyo activo de las Cámaras Empresariales para difundir buenas prácticas.  
Los gremios empresariales pueden jugar un rol central en la divulgación de las virtudes del aprendizaje de calidad. Lo ilustra el caso de México, en el que una de las principales acciones que ha permitido atraer a una mayor cuota de empresas para formar parte del aprendizaje de calidad, ha sido gracias a la labor de gremios como la Corporación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), mediante la promoción y capacitación de operadores de divulgación que orientan sus actividades hacia aquellas empresas que desconocen de sus beneficios y la forma de operar. Además, es el propio operador quien analiza y estudia los espacios potenciales que una empresa puede disponer para vincularse con los centros educativos bajo la modalidad de formación dual.
- c. Diálogo entre pares y el valor de la experiencia de trabajadores/as ex - aprendices.  
Íntimamente relacionado con el punto anterior, se estima las campañas comunicacionales de difusión de buenas prácticas empresariales con la formación dual deben considerar no sólo el diálogo e intercambio entre las y los empresarios sino que, además, es necesario incluir activamente en ello a las y los propios ex - estudiantes duales y actuales trabajadores/as de las empresas, pues se trata de experiencias personales concretas y que han derivado en carreras laborales ascendentes. Así, generar campañas de comunicación vinculando a la empresa y a ex aprendices -trabajadores/as actuales de la empresa- resulta una medida operativa, útil e inteligente ya que está sostenida en la experiencia previa y en la voz de quienes tienen “autoridad” para contarla.

## **12. Certificación de competencias adquiridas.**

Promover programas de certificación de competencias laborales de los maestros guías, como una forma de visibilizar y valorar su saber adquirido como formadores en la empresa, asociado a un sistema de compensaciones formalizado por ello, como también para establecer un estándar de calidad común para esta figura clave en las diversas experiencias de aprendizaje de calidad. Asimismo, incorporar de manera más activa la certificación de competencias laborales como un componente de este tipo de programas de modo de otorgar a las y los aprendices un reconocimiento formal a las competencias alcanzadas que, complementario a su certificado de titulación formativa, les entregue una herramienta que facilite su inserción laboral futura.

## **13. Integrar a las empresas de menor tamaño con acciones específicas.**

Considerar diseños específicos para la inclusión de las PYMES, con fin de evitar que estas empresas sean excluidas por incumplir requisitos generales que establecen las legislaciones nacionales. Este punto puede ilustrarse con el caso de México al identificarse tres principales ejes críticos y explicativos del porqué las pequeñas empresas no forman parte de los programas educativos de formación profesional: a) existe un importante desconocimiento de esta modalidad formativa como una alternativa para que ellas puedan fortalecer su empresa bajo mayores estándares y productividad; b) el no disponer de una infraestructura adecuada para el desarrollo del aprendizaje de calidad, les impide ser elegibles por los operadores y centro educativos; y, c) las dificultades financieras que implica el poder cubrir los gastos tanto administrativos como salariales para la formación profesional se vuelve una camisa de fuerza para poder incorporar jóvenes aprendices. Así, un mayor rol del estado es recomendable para asumir algunos de los costos asociados con la participación de las empresas de menor tamaño en los programas de formación dual y/o establecer incentivos escalonados en función de su participación en este tipo de iniciativas.

## **14. Acciones diferenciadas de promoción y acompañamiento para empresas, según tamaño.**

Desde la perspectiva de las personas entrevistadas, las acciones de promoción y acompañamiento a iniciativas de formación dual deben considerar acciones diferenciadas para las grandes empresas y las PYMES. Para ello, se estima clave que los programas de asesoría y acompañamiento a las PYMES se desarrollen considerando clústeres o grupos de empresas, identificando su demanda y necesidades de capacitación o de desarrollo empresarial, incluido, capital semilla o financiamiento, para poder ejecutar estas iniciativas. Estos programas de acompañamiento podrían complementarse con mentorías de grandes empresas, a través de alianzas público - privadas que ya tengan experiencia en la implementación de programas de formación dual, y así compartir conocimientos y lecciones aprendidas de las experiencias con las pequeñas y medianas empresas, con las que se encadenan productivamente.

## **15. Fortalecer el rol de los Ministerios de Educación y de Trabajo y Empleo.**

El rol de las instituciones públicas es central para promover y masificar los programas de aprendizaje de calidad, particularmente en su función de prestar apoyo técnico-pedagógico a las instituciones educativas más pequeñas que no tienen la misma capacidad de organización o gestión en comparación a instituciones de mayor tamaño o escala. Pero, también, en generar instancias de participación activa de los actores, incluyendo a las contrapartes sindicales, en el seguimiento y evaluación de las experiencias de formación dual así como en los procesos destinados a perfeccionar los instrumentos legales e institucionales que les regulan.

#### **16. Desarrollo de un Observatorio de buenas prácticas de formación dual.**

Con apoyo de la cooperación internacional, sistematizar las lecciones aprendidas de experiencias exitosas y buenas prácticas de formación dual con el fin de darlas a conocer y replicarlas, con sus adaptaciones en los niveles nacionales, considerando especialmente aquellas en las que se generan sinergias entre los sectores productivos. Una opción para evaluar es la creación de una plataforma web: “Observatorio Regional del aprendizaje en formación dual” que se vaya poblando con las experiencias existentes en los distintos países de la región, identifique y difunda buenas prácticas, congrege a las distintas fundaciones y entes privados que prestan asistencia a las empresas para implementar este tipo de iniciativas, y considere material de apoyo (biblioteca digital) para los interesados. Esta iniciativa debería ser complementada con charlas, cursos y seminarios sobre la temática.



## Bibliografía

- Agune, G., & Awad-Berar, A. (2017). Manual de herramientas de la OIT para los Aprendizajes de Calidad Volumen I: Guía para formuladores de políticas.
- Axmann, M. (2018). Aprendizaje de Calidad. Una perspectiva práctica para América Latina y el Caribe. OIT/Cinterfor.
- Concha, Ximena y Pablo Morris. 2022a. "Estudio sobre aprendizaje de calidad: Generación de evidencia y relevamiento de buenas prácticas empresariales en la gestión del aprendizaje de calidad en América Latina: Estudio nacional de Chile sobre las experiencias empresariales con el aprendizaje de calidad."
- 2022b. "Estudio sobre aprendizaje de calidad: Generación de evidencia y relevamiento de buenas prácticas empresariales en la gestión del aprendizaje de calidad en América Latina: Estudio nacional de Chile sobre las experiencias empresariales con el aprendizaje de calidad."
- De Amesti, J., & Claro, S. (2021). Effects of Apprenticeship on the Short-Term Educational Outcomes of Vocational High-School Students. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 14(3), 598–616. <https://doi.org/10.1080/19345747.2021.1917026>
- Duale Hochschule Latinoamérica (DHLA). 2022. Véase en Inicio 2022 - DHLA
- Euler, Dieter. 2013. "El sistema dual en Alemania - ¿Es posible transferir el modelo al extranjero? Fundación Bertelsmann. Véase en [formacion-dual-data.pdf](#) (diplo.de)
- Fundación Bertelsman 2022. "Alianza para la FP DUAL." Véase en Alianza para la FP Dual - Fundación Bertelsmann ([fundacionbertelsmann.org](#))
- Guellali, Chokri: Garantía de calidad de la formación en la empresa del sistema dual en Alemania. Resumen para personal en práctica y especialistas en formación profesional. Bonn 2020. Véase en [601d44e8429c2\\_BIBB\\_Checkliste Sistema dual en Alemania\\_final\\_barrierefrei \(2\).pdf](#)
- International Labour Organization (ILO). 2022. "A framework for quality apprenticeships." [wcmstraining2.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_835970.pdf](https://wcmstraining2.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_835970.pdf)
- Linkimer, Madai. 2022. "Estudio Nacional de Costa Rica. Las experiencias empresariales con el aprendizaje de calidad."
- Ñopo, Hugo. 2022. "Aprendizaje de calidad en empresas: Informe Perú."
- O'Higgins, Ni. (2017). Rising to the Youth Employment Challenge. New evidence on key policy issues. International Labour Office-Geneva.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2022. "110. a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo." Véase en 110. a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (Conferencia Internacional del Trabajo (CIT)) ([ilo.org](#))
- 2020. "Tendencias mundiales del empleo juvenil. La tecnología y el futuro de los empleos." Véase en [https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_737662.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_737662.pdf)
- 2018. "Manual de Herramientas de la OIT para los Aprendizajes de Calidad. Volumen I: Guía para formuladores de políticas." Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS). Departamento de Política de Empleo. Véase en [wcms\\_636162.pdf](#) ([ilo.org](#))
- Yrigoyen, Sebastián. 2022. "Informe de Aprendizaje de Calidad en México".

[www.eurosocietal.eu](http://www.eurosocietal.eu)

**EUROSOCIAL** es un programa financiado por la Unión Europea que, a lo largo de sus 15 años de trayectoria, ha venido ofreciendo un espacio para el aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de Europa y América Latina. EUROSOCIAL tiene como fin contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, mediante la transferencia del conocimiento de las mejores prácticas, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la implementación de políticas públicas. Su acción parte desde la convicción de que la cohesión social debe ser considerada como fin en sí misma y, al mismo tiempo, como medio para reducir brechas porque la desigualdad (económica, territorial, social, de género) constituye un freno a la consecución de cualquier Objetivo de Desarrollo Sostenible. EUROSOCIAL cuenta con una innovadora metodología para implementar la cooperación internacional, partiendo de un diálogo institucional horizontal, flexible, complementario y recíproco, focalizando su acción en las áreas de políticas sociales, gobernanza democrática y equidad de género.



EUROSociAL+ es un consorcio liderado por:



Con el apoyo de:

