

DOCUMENTOS Y ANÁLISIS: LA FORMACIÓN DUAL

Oportunidad para un
cambio en la relación
formación empresa

2024

Oriol Homs



FUNDACIÓN *para la*
CALIDAD *e* INNOVACIÓN
de la FORMACIÓN *y el* EMPLEO

Índice

Cambios de los modelos de cualificación en las empresas españolas	5
La implantación de la formación dual.....	7
Propuestas para impulsar la formación dual	12

1. CAMBIOS DE LOS MODELOS DE CUALIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS¹

La crisis financiera del 2008 constituyó un punto de inflexión del modelo de cualificación en las empresas españolas. El esfuerzo de las empresas para superar los efectos de la crisis contribuyó a acelerar su adaptación a las condiciones de competitividad que se estaban imponiendo en el mercado global.

Hasta entonces el modelo de cualificación vigente era fruto de la evolución del modelo que se construyó con la superación de la crisis del petróleo de los años 70 del siglo pasado que obligó a una profunda reestructuración del tejido productivo español². En aquellos años se inició una tendencia a la progresiva profesionalización de las plantillas de las empresas. Desde entonces se consolidó un modelo de cualificación que se ha caracterizado por:

- ❑ Un mercado de trabajo excedentario, con elevadas tasas de paro.
- ❑ Una demanda creciente de personal con una titulación de formación profesional, pero aún minoritaria en el conjunto de las plantillas.
- ❑ Una utilización descompensada de la cualificación de los trabajadores, en unos casos con sobrecualificación y en otros con infracualificación.

Desde el 2008, y especialmente desde el impacto de la pandemia de la Covid, el tránsito hacia la sociedad digital y del conocimiento, ha acelerado las transformaciones de la organización del trabajo debido a una mayor automatización de los procesos con la incorporación de las nuevas oleadas tecnológicas (inteligencia artificial, internet de las cosas, robótica colaborativa, impresión aditiva, nanotecnología, realidad virtual, realidad aumentada, cloud computing, big data...), y a los cambios en la dimensión global de la actividad económica, a los impactos de la emergencia climática y a los cambios en las estructuras demográficas. Todo ello unido a los cambios en las perspectivas y los valores de unas sociedades más desarrolladas con niveles elevados de bienestar de la población que están impactando en la configuración de nuevos modelos de cualificación y gestión de las plantillas en las empresas. Esos cambios son desiguales según sectores, tamaños, tipos de procesos productivos y de servicios, pero anuncian la consolidación de un nuevo modelo de referencia para la cualificación de la población³.

Las principales dimensiones del nuevo modelo de cualificación son las siguientes:

- ❑ **Eje de relación con la tecnología.** Los avances en la digitalización y automatización de procesos, tanto en la producción industrial como en los servicios, define una relación diferente del trabajador en relación con las máquinas y/o herramientas de trabajo. El papel del trabajador respecto a la tecnología con la cual interactúa tiende a concentrarse en las funciones de organización, control y gestión debido al elevado grado de autonomía del proceso automatizado. La integración de todo el proceso productivo requiere un conocimiento más global de toda la cadena de valor y de sus interacciones.

1 El presente artículo toma como referencia el informe que he elaborado por encargo de la Fundación Bertelsmann sobre "Los retos 2030 de la Formación Dual en España" y que será publicado próximamente.

2 Homs, O; Kruse, W; Ordovás, R.; Pries, L. Cambios de cualificación en las empresas españolas. Fundación IESA. Madrid, 1987.

3 Homs, O. Cambios en los perfiles profesionales y necesidades de Formación Profesional en España. Perspectiva 2030. CaixaBank Dualiza. Madrid, 2022.

- ❑ **Eje de gestión de la información.** Toda tarea requiere la gestión de un determinado nivel de información. La digitalización de los procesos productivos y de servicios comporta un incremento importante del volumen y de las metodologías de tratamiento de la información que el trabajador debe gestionar. El proceso productivo adquiere cada vez mayor capacidad de generar información que el trabajador ha de saber gestionar para mejorar la productividad del resultado final. Ello requiere una mayor capacidad analítica.
- ❑ **Eje polivalencia-especialización.** La mayor complejidad de las organizaciones y el nuevo rol del trabajo humano en relación con las tareas automatizadas conlleva una nueva combinación entre grados de especialización y de polivalencia en perfiles profesionales claves en los procesos productivos. La disyuntiva entre polivalencia y especialización se resuelve con la integración de ambas. Se requieren amplias polivalencias de base para que el trabajador se pueda adaptar lo más rápidamente a las diferentes especializaciones que deberá ejercer en la organización y que deberá ejecutar de forma profesional, es decir con calidad, rapidez y seguridad.
- ❑ **Eje competencias técnicas-competencias "soft".** Las exigencias de calidad y eficacia, así como la mayor interacción entre equipos, y el tipo de decisiones a tomar, incorporan un nuevo equilibrio entre capacidades técnicas y capacidades transversales de tipo "soft" en un gran número de perfiles profesionales. Las competencias "soft" ganan terreno, pero sin olvidar que la base sigue configurada por las competencias técnicas, sin las cuales el trabajador no puede movilizar sus competencias "soft".
- ❑ **Eje autonomía-dependencia.** Cada vez más se requiere un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones en todos los niveles de la jerarquía productiva para atender eficazmente las incidencias del proceso productivo y al mismo tiempo es necesario un sometimiento a protocolos de actuación más sofisticados para cubrir las eventualidades que se puedan presentar y una mayor coordinación entre los actores implicados en un proceso productivo o un servicio.

Así pues el nuevo modelo de cualificación perfila un nuevo tipo de trabajador/a cuya relación con la tecnología es de gestión del sistema productivo con el cual interactúa, con una mayor capacidad de diagnóstico y análisis de la información que le proporciona el mismo sistema, con una elevada polivalencia de base de los fundamentos de su actividad profesional y al mismo tiempo con un elevado grado de especialización en las funciones que tiene asignadas, con un mayor desarrollo de las competencias "soft", y con un mayor grado de autonomía para la toma de decisiones. Ese tipo genérico de trabajador difiere del típico de la sociedad industrial, que se correspondía con una producción estandarizada, cuyo papel se centraba en la repetición de protocolos de actuación de las tareas, con poca autonomía y un elevado grado de especialización.

La automatización digital facilita la integración de procesos de la cadena de valor, combinando elevados grados de estandarización con la personalización a las necesidades del cliente o del usuario, lo que requiere mayores grados de autonomía del personal, mayor importancia de la gestión de los procesos, mayor coordinación e interacción entre equipos, mayor variabilidad de situaciones, y mayor capacidad de análisis y resolución de problemas.

Ello está impactando en la configuración de los perfiles de la mayoría de oficios y profesiones, cuyos contenidos competenciales están variando, generando un nuevo mapa profesional, en el que más que nuevas profesiones se observa una porosidad e hibridación de las fronteras de las profesiones ya conocidas dibujando nuevos campos profesionales interrelacionados entre sí a través de múltiples nodos entorno a los cuales se reorganizan los perfiles profesionales.

Las empresas más avanzadas están desarrollando nuevas estrategias de gestión del talento de sus plantillas cualificadas para mantenerlas permanentemente actualizadas y activas. Un nuevo concepto se abre paso: el entrenamiento constante de la plantilla, entendido como el conjunto de actividades dirigidas a incrementar la capacidad de la plantilla para resolver de forma más eficiente los problemas que surgen en la actividad productiva y que va más allá del concepto conocido de formación. Además de adquirir nuevas competencias se trata de situarlas en el contexto productivo específico para ensayar las combinaciones más adecuadas en cada caso que incrementen la productividad de los procesos y resultados.

En un momento de cambio, las empresas necesitan reducir las curvas de aprendizaje de las nuevas situaciones y de los procesos de adaptación de las personas que se incorporan a la organización ya sea de nueva entrada o de profesionales provenientes de otras empresas o sectores. Afrontar este proceso requiere desarrollar nuevas formas de adquisición de la profesionalidad.

En el modelo de los años 80 del siglo pasado, en España, la profesionalidad se adquiría en la empresa, pocos empleados se incorporaban al empleo con una formación profesional previa. De ahí se pasó a un modelo que pretendía dotar a los empleados de una formación inicial de tipo profesional, pero las dificultades de casar la oferta formativa con las necesidades del sistema productivo y las características del mercado de trabajo español han dado un resultado que presenta grandes deficiencias a pesar del importante salto conseguido en el nivel de cualificación.

En la actualidad se plantea un modelo híbrido basado en la colaboración ente el sistema formativo y el productivo para construir conjuntamente los procesos de profesionalización a lo largo de toda la trayectoria profesional de los trabajadores y empleados. Se trata de optimizar el proceso de profesionalización con una mejor colaboración entre centros y empresas que de forma flexible permita adaptar mejor oferta y demanda de cualificación y unas mejores expectativas profesionales para los trabajadores, ante la evidencia que cada sistema por separado no tiene la capacidad de obtener un resultado óptimo.

2. LA IMPLANTACIÓN DE LA FORMACIÓN DUAL

En este contexto de cambio, el 31 de marzo del 2022, se promulgó la Ley Orgánica de ordenación e integración de la Formación Profesional⁴ que pretende preparar el sistema de formación para hacer frente a los desafíos comentados.

Las dos principales aportaciones de la Ley son la integración del Sistema de Formación Profesional, ampliamente reivindicada desde hacía décadas, para afrontar los retos de la formación a lo largo de la vida, y la caracterización dual de toda la oferta de formación profesional para superar el desajuste con las necesidades de cualificación de las empresas.

Ambos aspectos adquieren una gran relevancia. La primera es la integración del Sistema de Formación Profesional, lo que supone un importante cambio en la concepción, organización y planificación de la oferta formativa; en la concepción de los centros formativos, con una visión global para asegurar la formación permanente de la población a lo largo de su vida laboral y la adaptación de la oferta a los requerimientos de las transformaciones en curso de una economía y una sociedad digital y sostenible.

Para ello se ordenan e integran los diferentes elementos que componen el Sistema en un conjunto articulado compuesto por las funciones de prospección de las necesidades de compe-

4 Ley Orgánica 3/2022 de ordenación e integración de la Formación Profesional.

tencias profesionales del mercado laboral; de organización de una oferta formativa integrada, modularizada, flexible y actualizada; de acceso, como derecho, a la formación y a la acreditación de las competencias adquiridas a través de la experiencia; de organización de un servicio de orientación y acompañamiento profesional con el diseño de itinerarios formativos; y de una función de innovación y experimentación en colaboración con las empresas y a nivel territorial.

Muchas teclas que deben ser armonizadas y que requerirán una gran capacidad de liderazgo basado en el diálogo y la concertación para que llegue a buen fin. Con la integración del Sistema la formación profesional adquiere un mayor peso específico en el conjunto del Ministerio de Educación y Formación Profesional, y ello plantea un reto de cultura corporativa que no puede obviarse y que tradicionalmente se ha manifestado en las diferencias culturales históricas entre el Ministerio de Educación y el de Trabajo y que han dejado su huella en los momentos claves de la evolución de los sistemas de formación y de empleo.

La misión profesionalizadora de la formación profesional no puede diluirse en la misión educativa propia del sistema educativo. Ambas son compatibles y se retroalimentan. Será necesario un gran esfuerzo de autonomización de la cultura de la formación profesional en el seno del Ministerio para poder abordar en toda su magnitud la integración del Sistema.

Tradicionalmente el Ministerio de Educación ha fundamentado su actividad en la regulación de unos currículos estándares que deben ser transmitidos a través de los centros y los docentes para que la población adquiera unas credenciales necesarias para su desarrollo personal o profesional. Pero en la actualidad las nuevas formas de profesionalización requieren un elevado grado de flexibilidad y de personalización para acoplar las perspectivas profesionales de la población con las necesidades de las empresas de forma eficiente.

Hoy hay que volver a plantear la cuestión sobre cómo asegurar la adquisición de las competencias profesionales a lo largo de toda la vida de la población, en un contexto de gran variabilidad de los itinerarios profesionales, con la obtención de unas credenciales que certifiquen dichas competencias y faciliten su acreditación, en el marco de la movilidad profesional.

La propuesta de la nueva Ley Orgánica de modularizar la oferta formativa en diferentes grados y mantener y ampliar los grados de autonomía de las administraciones educativas competentes y los centros para flexibilizar la oferta formativa constituye la vía adecuada que requerirá renovar en profundidad los mecanismos y las concepciones de la organización y programación de la oferta formativa para que dicha propuesta se desarrolle en toda su potencialidad. Sin flexibilización real no será posible mejorar la articulación entre demanda y oferta formativa. No solamente es un problema de mejora de la planificación sino también de poder personalizar la oferta para adaptarla a las necesidades de cada persona y empresa. Ello requiere nuevos conceptos sobre la organización de la oferta formativa.

La integración de la oferta formal de formación compuesta por titulaciones y certificados he dejado pendiente su relación con la formación no formal para el empleo y la formación continua. Habrá que esperar para ver como se acaba configurando dicha relación para evitar que se reproduzcan compartimentos estancos en el conjunto del Sistema de Formación.

El segundo aspecto por destacar de la Ley es la apuesta por la dimensión dual de la formación profesional. Ello constituye una pieza clave en la nueva concepción del Sistema integrado en la medida que establece un nuevo compromiso entre centros formativos y empresas para el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de la actividad profesional que beneficia a ambos actores ya que, por una parte, facilita la flexibilidad y la adaptación de la oferta formativa a las necesidades de las empresas y asegura, por otra parte, una vía de cualificación

profesionalizadora a las nuevas generaciones. La dualización de la formación profesional supone el mayor incentivo para la modernización y actualización del Sistema de Formación Profesional en su globalidad.

La propuesta de organizar la formación dual mediante dos regímenes distintos: el general y el intensivo, pero con una única titulación, incorpora una innovación respecto a los modelos europeos de formación dual. El régimen intensivo se caracteriza por una mayor duración de la estancia formativa en la empresa (más de un 35% de la acción formativa), por una mayor implicación formativa de la empresa en más de un 30% de los resultados de aprendizaje o módulos profesionales del currículo, y por la existencia de un contrato de formación en la empresa. Esta opción se asemeja más a aquellos modelos europeos de formación dual en los que los centros de formación siguen siendo los responsables de la certificación de la titulación final.

En cambio, el régimen general se caracteriza por una menor duración de la estancia formativa en la empresa (entre un 25% y un 35%), por una menor implicación de la empresa en la formación del estudiante (hasta un 20% de los resultados de aprendizaje del currículo), y por la no existencia de un contrato de formación en la empresa. Esta opción supone una evolución dualizante del modelo anterior de prácticas en empresas, de hecho, un paso intermedio entre las FCT y los modelos duales europeos.

Esa diversidad de regímenes muestra una dosis de realismo ante el reto del profundo cambio que significa la generalización del régimen intensivo, dejando la puerta abierta para una vía más gradualista, no exenta de riesgos y de potenciales efectos imprevistos.

La novedad reside en que ambos regímenes son catalogados como duales y por lo tanto se afirma categóricamente que las estancias en las empresas no son períodos para practicar lo que se ha aprendido en el centro, sino que tienen un carácter formativo, aunque no laboral. Ello supone un gran cambio de concepción y de cultura respecto a la tradición del modelo español de formación profesional.

Para hacerlo posible, la ley desarrolla toda una serie de elementos que caracterizan el modelo español de formación profesional dual: el plan de formación personalizado, el papel de promoción de los agentes sociales, la figura de los tutores de empresa y de centro, y el papel de los centros en la organización de la formación.

Globalmente, las disposiciones referentes a los dos regímenes de formación dual constituyen una propuesta coherente que abarca las diferentes dimensiones del sistema y que definen un modelo propio de formación dual orientados a propiciar la mejora de la capacidad de flexibilización del conjunto del sistema para adaptarse a las nuevas necesidades y aspiraciones de empresas y personas en formación.

En el mes de abril del 2023 se publicó⁵ el calendario para la aplicación de los cambios que introdujo la ley orgánica 3/2022. Se estableció la fecha de principios de septiembre de 2023 como primera fase para el desarrollo reglamentario y operativización de la mayoría de los instrumentos del sistema, y el curso 2023-24 como el inicio de la aplicación de la reforma de la oferta formativa, dejando para el curso siguiente 2024-25 su pleno desarrollo, y abriendo un periodo transitorio corto hasta finales del año 2028 para la generalización del contrato laboral en el caso del régimen intensivo de formación dual.

5 Real Decreto 278/2023, de 11 de abril, por el que se establece el calendario de implantación del Sistema de Formación Profesional establecido por la Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional.

El desarrollo reglamentario de la Ley Orgánica se publicó⁶ en el mes de julio de 2023 en un largo y complejo Real Decreto en el que se establece un nuevo equilibrio entre el impulso a la flexibilización de todo el sistema y especialmente a la organización de la oferta formativa y el mantenimiento de la cohesión y control del conjunto del sistema en el que la pieza fundamental será el grado de confianza, colaboración y capacidad de consenso que se genere entre el Ministerio y las Comunidades Autónomas responsables de su gestión en los respectivos territorios.

Se mantiene el objetivo de flexibilización para todo el sistema y especialmente la capacidad de adaptación de la oferta formativa a las peculiaridades territoriales y personales de las personas en formación, pero muy a menudo se supeditan a procesos de autorización y de referencia a los diferentes catálogos y registros de la oferta, de los Módulos y de los Estándares de Competencias Profesionales⁷, cuya actualización ágil se convertirá en un elemento clave para que no constituyan un freno a la flexibilización.

Los objetivos y la propuesta del modelo son ambiciosos y plantean importantes retos para la transformación del sistema actual, especialmente, si se tiene en cuenta la presión para conseguir los resultados esperados debido a la urgencia de responder a las nuevas necesidades de cualificación de las empresas y a las expectativas de las carreras profesionales de las personas en formación.

Para analizar dichos retos es conveniente establecer el punto de partida de la situación de la formación profesional dual en la actualidad.

Desde su implementación, la formación profesional dual ha tenido una evolución creciente en España y en los últimos años se observa un fuerte incremento. Entre los cursos 2016-2017 y 2021-2022 el número de alumnos de FP Dual se ha más que duplicado (124,07%), aunque aún significa un porcentaje bajo respecto al total de alumnos de FP (4,4%)⁸.

El desarrollo de la FP Dual no es igual en toda España, se observan importantes diferencias por Comunidades Autónomas. La Comunidad que destaca con un porcentaje más elevado es Navarra con un 15,2% de los estudiantes de FP en régimen de formación dual. Por encima del 5% destacan Cataluña (6,23%), Madrid (5,83%), Andalucía (5,83%), La Rioja (5,06%), pero por debajo del 1% se encuentran Melilla (0,19%), Asturias (0,39%), Cantabria (0,66%) y Ceuta (0,75%). Entre el 1% y el 2% se hallan Baleares (1,99%), Extremadura (1,82%), Castilla y León (1,23%) y Aragón (1,23%).

En general, el régimen dual se ha implementado mejor en los grados superiores (5,44%), que en los medios (3,76%) o en la FP básica (1,16%). Ha sido así en la gran mayoría de las Comunidades Autónomas, a excepción de Castilla la Mancha y Ceuta en la que los grados medios duales presentan una implantación algo mayor que en los superiores.

El grado de participación entre los hombres (4,96%) es algo superior al que se observa entre las mujeres (3,83%) en la mayoría de los territorios.

También hay diferencia entre familias profesionales, destacan las de tipo industrial con un 8,48% de sus alumnos en dual, y las relacionadas con la economía verde (8,58%), las relacionadas con familias STEM (6,25%), en cambio tienen una aceptación menor las relacionadas con

6 Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional.

7 El Catálogo Nacional de Ofertas de Formación Profesional, el Catálogo Modular de Formación Profesional y el Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales.

8 Observatorio de la Formación Profesional. Fundación Dualiza. Datos actualizados a 10-1-2024. <https://www.observatoriofp.com/indicadores-destacados/espana/estudiantes-matriculados-en-fp-dual>

familias profesionales TIC (3,73%) y las que no son ni industriales ni STEM (3,9%). Esa distribución varía entre Comunidades Autónomas.

En el curso 2021-22 había en España 1.324 centros que impartían formación profesional en régimen dual, lo que representa alrededor de un tercio del total de centros (34,23%), el 37,8% de los públicos y el 27,21% de los privados.

A pesar de esas bajas cifras de implantación de la formación profesional dual hasta el momento, su impacto en el proceso de inserción laboral es claramente positivo en relación con los titulados que no han seguido un régimen dual. Al finalizar el primer año de su titulación⁹, el 41,1% de los titulados de formación dual de grado medio se hallaban afiliados a la Seguridad Social, y al cabo del segundo año, un 53,7%. En cambio, los que no habían seguido el régimen dual, solamente estaban afiliados, el 37,2% en el primer año después de graduarse y un 45,8% en el segundo año. En el caso de los graduados de formación dual de grado superior, en el primer año un 65,0% estaban ya afiliados a la Seguridad Social y en el segundo un 70,6%, muy por encima de los que no habían seguido el régimen dual, un 52,0% en el primer año y un 59,1% en el segundo año.

La mejor inserción laboral de los jóvenes que han seguido la formación dual constituye sin lugar a duda el mejor aliciente para la expansión de su desarrollo. Ello se corresponde con que, en general, han sido los centros más innovadores y los jóvenes con mejor perspectiva profesional los que han seguido el régimen dual, lo que ha reforzado la vía dual de inserción laboral y la ha prestigiado ante jóvenes y familias. La formación dual se ha consolidado en España como una marca de prestigio por su mayor capacidad profesionalizadora tanto para los jóvenes como para las empresas. Este es uno de los principales éxitos de la etapa experimental.

Si se considera el período de 2012 al 2023 como una etapa de introducción y experimentación del régimen de formación dual en España se puede concluir que el balance ha sido positivo al desbrozar el camino, detectar dificultades, acumular experiencias, pero sobre todo facilitar la maduración de su conveniencia entre los principales actores del sistema, al constatar las ventajas para la formación y la inserción laboral de los jóvenes que han seguido esta vía. Dado el carácter experimental del período no debería considerarse como definitorio de un modelo propio de formación profesional dual, sino como un proceso de ensayo y preparación.

En consonancia con esta perspectiva el proceso que ha hecho posible la consecución de dichos resultados presenta una gran heterogeneidad territorial según las diferentes Comunidades Autónomas. La heterogeneidad de modelos de implantación que se observa respecto a la implicación de las administraciones autonómicas, a la organización en los centros, a los tipos de relación y remuneración de los estudiantes por parte de las empresas, al apoyo y la formación a los tutores de empresa, a las facilidades para flexibilizar horarios y currículos... puede ser valorada como una amplia muestra de pruebas piloto que constituyen el punto de arranque de la nueva etapa basada en la reforma, ahora sí, del conjunto del Sistema de Formación.

De la diversidad de prácticas territoriales se puede obtener un doble aprendizaje a tener en cuenta en la nueva fase de dualización del Sistema de Formación: el necesario consenso y coordinación entre la administración central y las autonómicas en el desarrollo del Sistema, y la necesaria flexibilización de las normas generales para que puedan adaptarse a las distintas realidades territoriales.

⁹ Datos del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. <https://estadisticas.educacion.gob.es/Educ-DynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/laborales/insercion/dual&file=pcaxis&l=s0>

Uno de los actores claves del proceso han sido los equipos directivos de los centros, incluso en algunos casos, profesores a título personal que se han lanzado a la implementación de la formación dual y que hoy constituyen un importante bagaje de experiencias que serán muy útiles para la nueva etapa.

La labor realizada por varias organizaciones como la Fundación Bertelsmann con la Alianza para la Formación Dual, la Fundación CaixaBank Dualiza, el mismo Ministerio de Educación y Formación Profesional, centros de estudios y académicos, recogiendo multitud de buenas prácticas, muchas de las cuales han sido incorporadas al informe del Consejo Económico y Social¹⁰ sobre la materia, ponen de relieve los factores claves que han contribuido a los éxitos conseguidos y las dificultades que han aparecido.

3. PROPUESTAS PARA IMPULSAR LA FORMACIÓN DUAL

Alcanzar los objetivos que plantea la ley 3/2022 de generalizar el carácter dual de toda la formación profesional a la finalización del período transitorio en 2028 significa una reforma de calado de todo el Sistema de FP, y requiere un importante esfuerzo de transformación y de superación de las inercias del pasado con impactos no solamente en el sector formativo, sino también en el laboral y en el conjunto del sistema productivo. Se pueden identificar varios tipos de retos que habrá que afrontar: jurídicos, organizativos, curriculares, culturales, en los centros, en las empresas, respecto a los jóvenes y en relación con las administraciones públicas.

Las barreras a su extensión se hallan tanto en los aspectos regulatorios como en las estructuras del tejido productivo, en la dinámica del mercado de trabajo y en las culturas de incorporación de los jóvenes al empleo por parte de los mismos jóvenes, sus familias y las empresas.

Todos estos retos no pueden abordarse simplemente con la aplicación mecánica de la nueva ley, sino que requieren un plan de gestión del cambio que basado en el consenso de todos los actores que intervienen en el Sistema defina las estrategias a seguir, aporte los recursos y contemple las formas de sortear las dificultades y resistencias.

La diversidad de actores, administraciones públicas, centros de formación, docentes, jóvenes y sus familias, empresas, agentes sociales y económicos, trabajadores, organizaciones intermedias... que están involucrados en la formación dual implica una amplia capacidad de liderazgo, colaboración y consenso para alinear las actuaciones y decisiones de cada uno de ellos y para prever y solventar las dificultades que plantea un proceso de cambio de dicha envergadura. La capacidad de consenso que se ha conseguido entorno a la Ley Orgánica es un buen augurio para extender su influencia en todo el proceso de su aplicación.

Un plan de estas características debería contemplar una serie de medidas que facilitarían la consecución de los objetivos planteados por la nueva ley. Entre otras se propone contemplar los siguientes aspectos:

- I. La flexibilización de la oferta. Articular las necesidades de las empresas con la oferta formativa para superar las distancias actuales supondrá un importante esfuerzo de flexibilización en toda la cadena organizativa desde el Ministerio de Educación y Formación Profesional, hasta las administraciones competentes en la materia en las Comunidades Autónomas y en los centros de formación. Ello exigirá la actualización ágil de los contenidos, nuevas combinaciones modulares de los títulos y su planificación territorial para

¹⁰ La formación dual en España: situación y perspectivas. Consejo Económico y Social de España. Madrid, 2023.

que cada empresa pueda tener en su entorno territorial una oferta de cualificaciones adaptada a sus necesidades. Una de las claves para ello será la interpretación del concepto de las enseñanzas mínimas del currículo básico establecido en la Ley, para poder dejar en manos de los centros la capacidad de complementar dichas enseñanzas en función de los compromisos formativos del tejido productivo del territorio con combinaciones "ad hoc" de módulos, unidades de competencias o cursos de especialización que definan itinerarios profesionales atractivos para los jóvenes y adaptados a las necesidades de las empresas.

- II. La autonomía de los centros. Para hacer viable la generalización de la formación dual será necesario dotar de mayor autonomía a los centros para que puedan consolidar una relación directa con las empresas y ofrecer los servicios formativos que necesitan y al mismo tiempo configurar los itinerarios formativos que cumplan con las expectativas de los jóvenes. La Ley otorga una gran importancia a los centros formativos otorgándoles una multiplicidad de funciones para las que deberán prepararse ganando tamaño y especializándose en la formación dual como centros integrados. Seguramente no podrán asumir ese papel solos y necesitarán incorporarse en ecosistemas locales en los que las administraciones locales pueden jugar un papel muy activo de coordinación. Al mismo tiempo necesitarán estabilizar sus equipos y especialmente los tutores que adquieren un rol clave acumulando un capital relacional vital para el centro que no puede estar a merced de continuos traslados. Esas medidas deberían ir acompañadas de unos programas amplios de formación de los docentes y especialmente de la potenciación de las estancias en empresas para actualizar el conocimiento de las condiciones del ejercicio profesional. La autonomía en la contratación de docentes especialistas entre los profesionales de las empresas colaboradoras contribuiría a consolidar también las relaciones entre los centros y las empresas.
- III. El apoyo a las empresas y a las PYMES. La formación dual significa un cambio importante con la incorporación de la formación en la estrategia de gestión de las personas en las empresas. Reducir las curvas de aprendizaje y mantener activas las competencias de toda la plantilla distinguirá las empresas que afrontarán con éxito los cambios actuales. Hacer visibles las ventajas de la formación dual para las empresas con un análisis riguroso coste-beneficio ayudará a su extensión. Conseguir además que todas las empresas que actualmente reciben alumnos/as en las FCT mantengan su colaboración en el nuevo modelo dual ya sea en el régimen general o en el intensivo constituye una prioridad. Para ello será necesario apoyar a las empresas para promover la transición, pero básicamente supone apoyar a las pequeñas y medianas empresas para facilitar su labor formativa, reduciendo sus costes y dificultades organizativas con medidas específicas de incentivación ya sea a la empresa, a los tutores o directamente a los jóvenes. Finalmente, los tutores y formadores de empresa constituyen el pilar básico para conseguir una formación dual de calidad, asegurar su formación y reconocimiento contribuirán a ello.
- IV. Los organismos intermedios. La experiencia en la etapa anterior ha demostrado la eficacia de las acciones desarrolladas por los organismos intermedios, ya sean entidades no lucrativas, organizaciones profesionales, Cámaras de Comercio, agentes económicos y sociales que cuentan con la confianza de las empresas para apoyarlas en la implantación de la formación dual. Esa función debería potenciarse en la nueva etapa estableciendo una red de entidades colaboradoras, bien asentadas en el territorio y en los diversos sectores con unas funciones bien delimitadas y con compromisos de resultados para asegurar un impacto real.

- V. La orientación profesional. La orientación profesional debe articular las expectativas de los jóvenes con las dinámicas del mercado de trabajo y acompañar a los jóvenes en su proceso de profesionalización. Una orientación profesional efectiva que ponga de relieve las ventajas profesionales de la formación dual es necesaria para su generalización exitosa. Un plan de inserción laboral personalizado para cada persona que finalice sus estudios de formación profesional en el que se detallen los pasos a seguir para su incorporación al empleo ayudaría enormemente a ofrecer seguridad y perspectivas a los jóvenes ante las inseguridades actuales de la transición al mundo laboral, y además contribuiría a cumplir con los compromisos adquiridos en la UE en el marco de la Iniciativa de Garantía Juvenil. La formación profesional dual ha de convertirse en el itinerario seguro para la inserción laboral de los jóvenes con compromisos por parte de las empresas de contratación una vez finalizada con éxito la formación. Esta vía que ya están siguiendo algunas empresas innovadoras debería generalizarse porque beneficia a ambas partes, ofreciendo a las empresas la vía para conseguir mano de obra cualificada y a los jóvenes porque les asegura una iniciación profesional con perspectivas de futuro. Esas medidas, complementadas con una política de becas a todos los estudiantes de formación profesional permitirían trastocar radicalmente las condiciones actuales del proceso de emancipación de las nuevas generaciones con un impacto positivo en toda la sociedad.
- VI. La responsabilidad de las Comunidades Autónomas. Conseguir la generalización de la formación dual recae fundamentalmente en la responsabilidad de las Comunidades Autónomas. De la misma forma que se ha propuesto una planificación de la gestión del cambio a nivel estatal, es necesario que esta planificación se base en planes autonómicos específicos de despliegue de la Ley. Los cambios por producir afectarán a casi todas las direcciones generales y unidades de la organización de los respectivos departamentos de educación. Ello exigirá fuerte dosis de coordinación, de planificación y gestión que puede requerir unidades específicas de gestión del cambio. El diseño de estrategias adecuadas con proyectos piloto a nivel territorial y sectorial, evaluados convenientemente para escalarlos posteriormente pueden resultar útiles para graduar la implantación con pasos seguros de éxito apoyados por todos los actores del proceso. El salto que se ha dado de la integración del Sistema a nivel estatal debe también trasladarse al nivel autonómico. Varias comunidades ya han consolidado dicho proceso, ya sea con Viceconsejerías en los departamentos de Educación o creando Agencias de FP, esos modelos u otros deberían extenderse al resto para consolidar la integración global de todo el Sistema. Las redes de centros de excelencia que se han constituido a nivel estatal y en algunas Comunidades Autónomas han demostrado su valor. La articulación de esas redes entre el nivel estatal y el nivel autonómico mejoraría su eficacia y constituiría una de las palancas de cambio más efectivas. Por otra parte, la experiencia de TKnika en el País Vasco ha demostrado el potencial de un centro de innovación especializado en la formación profesional. Este ejemplo podría extenderse a otras Autonomías. Las nuevas tecnologías abren un abanico de potencialidades en el ámbito de la formación profesional para articular de forma digital y virtual las aulas y talleres de los centros que requieren estructuras específicas para su impulso y desarrollo.
- VII. La regulación de la formación en el contexto laboral. La formación dual se ha contemplado hasta ahora, en los países en los que se ha desarrollado este régimen formativo, como un modelo apropiado básicamente para la formación inicial. Pero en la actualidad debe considerarse como una pieza inicial de un proceso formativo que debe extenderse a lo largo de la vida laboral de las personas. Esa perspectiva introduce otra mirada sobre los procesos de profesionalización y sobre los mecanismos de desarrollo de las competencias profesionales en las empresas. La regulación laboral de la formación dual amplía

la temática de la formación en las empresas y su papel en las relaciones laborales. Por ello, la extensión de la formación dual constituye una oportunidad para replantear el papel y la regulación de la formación en las trayectorias profesionales y en el seno de la empresa. Hay que hacer más atractivo y fácil que todas los trabajadores/as puedan alternar en su vida laboral trabajo y formación, de forma que se entrenen constantemente las competencias adquiridas o se adquieran nuevas. Ese concepto de entrenamiento permanente de las competencias debería incorporarse en el marco jurídico de las relaciones laborales a través del diálogo social. Por ejemplo, incorporando en el objeto del contrato de trabajo el acuerdo de dedicar un minuto de entrenamiento/formación por cada hora de trabajo contratada. Así la formación dual inicial constituiría el primer eslabón de un itinerario profesional en constante progresión. La regulación desde esa perspectiva de la relación laboral-formativa complementaría y facilitaría el objetivo de implantar de forma generalizada la formación dual en el modelo formativo y de relaciones laborales del país.

Como todas las reformas importantes de los sistemas formativos, ésta también requerirá un proceso largo que exigirá constancia y determinación, pero los beneficios para todos los actores implicados son evidentes. La formación profesional dual constituirá uno de los pilares básicos para asegurar la competitividad de las empresas y las expectativas profesionales de las nuevas generaciones.

La coincidencia de la propuesta del nuevo modelo de formación profesional con el proceso de cambio hacia una sociedad digital y del conocimiento, introduce un nuevo alcance y oportunidad de configuración de los mecanismos y del papel que ha de jugar la formación a lo largo de la vida laboral de toda la población.

**Fundación para la Calidad e Innovación
de la Formación y el Empleo**

Calle de Orense, 20
28020 Madrid

